

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

Luiz Carlos Vicentini

**PERCEPÇÕES DE EMPRESÁRIOS NO PROCESSO DE
DELEGAR**

Dissertação
Programa de Pós-Graduação em
Engenharia de Produção da
Universidade Federal de Santa Catarina

Orientador: Álvaro Guillermo Rojas Lezana, Prof., Dr.

Florianópolis – SC

2007

Luiz Carlos Vicentini

PERCEPÇÕES DE EMPRESÁRIOS NO PROCESSO DE DELEGAR

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção – Área de concentração em Inteligência Organizacional – Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Engenharia de Produção

Orientador: Álvaro Guillermo Rojas Lezana, Prof., Dr.

**Florianópolis – SC
2007**

Luiz Carlos Vicentini

PERCEPÇÕES DE EMPRESÁRIOS NO PROCESSO DE DELEGAR

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do Grau de Mestre em Engenharia de Produção na área de concentração em Inteligência Organizacional do Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina e aprovada, em sua forma final, em 19 de outubro de 2007.

Prof. Antônio Sérgio Coelho, Dr.
Coordenador do Curso

Prof. Álvaro G. R. Lezana, Dr.
Orientador

Apresentada à Comissão Examinadora composta pelos professores:

Prof. Carmen L. O. O. Moré, Dra.

Prof. Sérgio Luiz da Silva, Dr.

Prof. Luciane Camilotti, Dra.

Prof. Mariana Grapeggia, M. Eng^a.

AGRADECIMENTOS

A Deus, agradeço por suas bênçãos.

Ao Prof., Dr. Álvaro Guillermo Rojas Lezana, meu orientador, por confiar em mim e mostrar como a pesquisa deve estar voltada para a prática. Graças a sua dedicação ao empreendedorismo, conseguiu me despertar para o tema.

À minha esposa, por ter me incentivado sempre a ir em frente e por permitir que eu me embrenhasse pelos caminhos “estranhos” da academia mas sempre confiando em minha intenção da busca do melhor.

Ao meu filho Mateus, que sempre entendeu que eu estava trabalhando quando queria brincar um pouco no computador.

A Profa. Dra. Maria Aparecida Crepaldi, psicóloga, professora do Departamento de Pós-Graduação em Psicologia UFSC, minha esposa, pelo apoio desde o projeto dessa dissertação, mostrando como se trabalha na Academia e trilhando junto o caminho de um aprendiz oriundo da iniciativa privada.

Ao Paulo Cruz, amigo, companheiro de estudo, pelo incentivo e pela valiosa contribuição na aplicação da metodologia e análise dos resultados. A troca de confidências, o ensinamento seguro em alguns momentos foi determinante para as conclusões dessa pesquisa.

A Profa. Dra. Carmem Moré, psicóloga, professora do Departamento de Pós-Graduação em Psicologia UFSC, pela disponibilidade e apoio em momentos de indecisão.

Ao empresário e amigo Paulo Mesquita, por disponibilizar seu cadastro de empresas e enviar os questionários para quase 10.000 empresários.

Ao SEBRAE, nas pessoas do seu Diretor Técnico, Dr. Anacleto Ângelo Ortigara e do Gerente de Projetos Regionais Setoriais, Marcondes da Silva Cândido, ao Sr. Urandir, extensivo a Incubadora MIDI Tecnológico e demais colaboradores do SEBRAE, por contatarem empresários de Santa Catarina para participarem da pesquisa.

Aos empresários participantes da pesquisa, pela disponibilidade, confiança e entendimento que as conclusões do trabalho podem despertar em novos empreendedores os cuidados no momento de delegar.

Aos amigos do “grupo da sexta”, muito especialmente ao Paulo Godoy, ao Washington Portela e aos demais, pela disponibilidade em ajudar.

Aos pesquisadores do Laboratório de Empreendedorismo, Janaina, Mariana, Luciane e especialmente a Josiane pelo apoio e contribuições.

À minha família de origem e os amigos que sempre apoiaram e encorajaram este estudo.

À todos os meus sinceros agradecimentos.

RESUMO

Vicentini, Luiz Carlos. **PERCEPÇÕES DE EMPRESÁRIOS NO PROCESSO DE DELEGAR**. 2007. 124 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2007.

A literatura aponta para os motivos que levam as pessoas a demonstrarem dificuldade em delegar e procura oferecer algumas técnicas que poderão ajudar a minimizar potenciais problemas de uma delegação mal feita. O objetivo da presente pesquisa foi caracterizar os aspectos determinantes no processo de delegação de tarefas gerenciais do empresário, procurando entender como estes lidam com o ato de delegar. Contou com a participação de 100 empresários de empresas de diferentes tamanhos. O método incluiu um questionário que tomou como base uma escala do tipo Likert, que continha 30 itens divididos em 6 categorias. Os resultados mostraram que o empresário se percebe como alguém que tem facilidade para delegar, não tem medo da perda de poder, conhece as necessidades básicas da atividade de delegar e oferece condições materiais e treinamento aos delegados. Demonstraram não ter dificuldades para ensinar uma tarefa e não é uma prática delegar prioritariamente as atividades que não gostam de fazer. Constatou-se, então, que em se tratando de preparar uma pessoa para determinado cargo não enfrenta dificuldades. No entanto, quando se compara o seu conhecimento sobre delegação com a prática de delegar, constata-se dificuldades. Fica evidente o medo com o erro de o trabalho não sair como o esperado, problemas com falta de controle e insatisfação com o resultado. Em se tratando do levantamento de aspectos psicológicos relacionados ao ato de delegar, não se compara o suposto sentimento de perda pela delegação, com outras perdas presentes em seu cotidiano, que tragam dor e sofrimento como, por exemplo, a perda de um ente querido. Finalmente, o empreendedor empresário, quando solicitado a definir o que seja um empreendedor, refere que é alguém que deve criar e inovar, visualizar oportunidades, com coragem para fazê-lo, calculando a margem de riscos que pode ter o empreendimento. Também faz uso de algumas expressões vinculadas à realidade, quando define o espírito empreendedor relacionado ao enfrentamento de situações adversas exigidas na abertura e condução de uma empresa, em um país marcado pela burocracia e altos impostos.

Orientador: Álvaro Guillermo Rojas Lezana, Prof., Dr.

Defesa:

Palavras chave: Delegar, delegação de tarefas, dificuldade de delegar, empresário, empreendedor.

ABSTRACT

Vicentini, Luiz Carlos. **ENTREPRENEUR'S PERCEPTIONS ON THE PROCESS OF DELEGATING**. 2007. 124 f. Dissertation (Master in Production Engineering) – Post-Graduation Course in Production Engineering, Federal University of Santa Catarina, Florianópolis, 2007.

The literature points out for the reasons that take people to show difficulty in delegating and trying to offer some techniques that will be able to help to minimize potential problems of a bad delegation. The objective of the present research was to characterize the determinant aspects on the delegation process of the entrepreneur's managerial tasks, seeking for understanding how they deal with the delegation act. It was with the participation of 100 entrepreneurs of different enterprise sizes. The method included a questionnaire based on Likert scale type that contained 30 items divided in 6 categories. The results showed that the entrepreneur perceives himself as someone that delegates easily; that is not afraid of losing power; knows the basic needs of delegating activities and offers material conditions and training to the delegated. They showed not to have difficulties of teaching a task and it is not a practice to delegate as a priority the activities that they do not like to do. Then, it was verified that when it is deals with preparing a person for determined office position he does not face difficulties. However, when it is compared his knowledge about delegation with the practice of delegating it is noticed the difficulties. It is evidenced the fear with the mistake that the work is not going to be alright as expected, problems with lack of control and dissatisfaction with the result. Regarding the survey of psychological aspects related to the act of delegating, it is not compared the supposed feeling of losing due to the delegation, with other present losses in his day life that bring pain and suffering as for example the loss of a beloved one. Finally, the entrepreneur when required to define what an entrepreneur is he refers as someone that must create and innovate, visualize opportunities with courage enough to do, calculating the risks that the enterprise can have. He also uses some expressions entailed to reality when define the entrepreneur spirit of facing the adverse situations demanded on the opening and management of an enterprise in a country marked by bureaucracy and high taxes.

Advisor: Álvaro Guillermo Rojas Lezana, Prof., Dr.

Keywords: To delegate, delegation of tasks, difficulty to delegate, entrepreneur, enterprising.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Ciclo de vida Organizacional no Modelo de Churchill e Lewis	24
Figura 2 – Influência do contexto: uma aproximação ecológica	42
Figura 3 – Diagrama de caixa para o item 13	57
Figura 4 – Diagrama de caixa para o item 16	58
Figura 5 – Diagrama de caixa para o item 08	59
Figura 6 – Diagrama de caixa para o item 27	60
Figura 7 – Diagrama de caixa para o item 23	60
Figura 8 – Diagrama de caixa para o item 22	61
Figura 9 – Diagrama de caixa para o item 06	62
Figura 10 – Diagrama de caixa para o item 04	63
Figura 11 – Diagrama de caixa para o item 29	63
Figura 12 – Diagrama de caixa para o item 21	64
Figura 13 – Diagrama de caixa para o item 20	64
Figura 14 – Diagrama de caixa para o item 26	65
Figura 15 – Diagrama de caixa para o item 03	67
Figura 16 – Diagrama de caixa para o item 01	67
Figura 17 – Diagrama de caixa para o item 02	67
Figura 18 – Diagrama de caixa para o item 15	68
Figura 19 – Diagrama de caixa para o item 19	68
Figura 20 – Diagrama de caixa para o item 09	69
Figura 21 – Diagrama de caixa para o item 24	69
Figura 22 – Diagrama de caixa para o item 05	70
Figura 23 – Diagrama de caixa para o item 17	72
Figura 24 – Diagrama de caixa para o item 10	72
Figura 25 – Diagrama de caixa para o item 11	73
Figura 26 – Diagrama de caixa para o item 12	73
Figura 27 – Diagrama de caixa para o item 18	74
Figura 28 – Diagrama de caixa para o item 28	74
Figura 29 – Diagrama de caixa para o item 07	76
Figura 30 – Diagrama de caixa para o item 25	76
Figura 31 – Diagrama de caixa para o item 14	77
Figura 32 – Diagrama de caixa para o item 30	77

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Setores de atividade das empresas pesquisadas	54
Tabela 2: Porcentagem simples e acumulada da faixa de vida da empresa	55
Tabela 3: Escolaridade dos entrevistados	55
Tabela 4: Faixa etária do empresário	56
Tabela 5: Classificação da empresa quanto ao tamanho	56
Tabela 6: Resultados referentes à categoria 1	
O exercício de delegar	57
Tabela 7: Resultados referentes à categoria 2	
Facilidade versus dificuldade de delegar	59
Tabela 8: Resultados referentes à categoria 3	
Medos e perdas no ato de delegar	61
Tabela 9: Resultados referentes à categoria 4	
Condições para executar a tarefa ou cargo	66
Tabela 10: Resultados referentes à categoria 5	
A operacionalização do ato de delegar e obtenção dos resultados	71
Tabela 11: Resultados referentes à categoria 6	
Aspectos comportamentais e psicológicos	75
Tabela 12: Frequência de ocorrência de respostas do grupo temático	
O que é ser empreendedor	87
Tabela 13: Frequência de ocorrência de respostas do grupo temático como fazer para empreender	88
Tabela 14: Frequência de ocorrência de respostas do grupo temático para que serve o empreendimento	90

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Parâmetros de definição das empresas	44
Quadro 2: Parâmetros de definição das empresas	45

Sumário

Resumo	05
Abstract	06
Lista de Figuras	07
Lista de Tabelas	08
Lista de Quadros	08
CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO	12
1.1. Importância do tema	13
1.2. Breve histórico	14
1.3. Problema	16
1.4. Objetivos	16
1.4.1. Objetivo Geral	16
1.4.2. Objetivos Específicos	16
1.4.3. Justificativa e relevância do estudo	17
1.4.4. Considerações metodológicas	19
1.4.5. Estrutura do trabalho	19
1.4.6. Limitações da pesquisa	20
CAPÍTULO 2 – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	22
2.1. Modelo de evolução das empresas	22
2.2. Empreendedor e Empresário	25
2.3. O ato de delegar tarefas ou cargos	28
2.4. Implicações do ato de delegar	34
2.5. A personalidade e o empreendedor	36
2.6. A Ecologia do Desenvolvimento Humano	38

CAPÍTULO 3 – METODOLOGIA	44
3.1. Abrangência	44
3.2. Participantes	45
3.3. Amostragem	46
3.4. Medidas Escalares – Escala Likert adaptada	46
3.5. Procedimentos	47
3.6. Desenvolvimento do instrumento de levantamento de dados	47
3.6.1. Estrutura do instrumento	48
3.6.2. Construção dos itens	49
3.6.2.1. Categoria 1: O exercício de delegar	49
3.6.2.2. Categoria 2: Facilidade versus dificuldade de delegar	49
3.6.2.3. Categoria 3: Medos e perdas no ato de delegar	50
3.6.2.4. Categoria 4: Condições para executar a tarefa ou cargo	50
3.6.2.5. Categoria 5: A operacionalização do ato de delegar e obtenção dos resultados	51
3.6.2.6. Categoria 6: Investigação de aspectos comportamentais e psicológicos	51
3.7. Análises de Dados	52
3.7.1. Análise quantitativa	52
3.7.2. Análise qualitativa	53
 CAPÍTULO 4 – RESULTADOS	 54
4.1. Caracterização dos Participantes	54
4.2. Análise Quantitativa dos resultados	56
4.2.1. Categoria 1: O exercício de delegar	57
4.2.2. Categoria 2: Facilidade versus dificuldade de delegar	59
4.2.3. Categoria 3: Medos e perdas no ato de delegar	61
4.2.4. Categoria 4: Condições para executar a tarefa ou cargo	65

4.2.5. Categoria 5: A operacionalização do ato de delegar e obtenção dos resultados	70
4.2.6. Categoria 6: Aspectos comportamentais e psicológicos	75
4.3. Análise e discussão dos resultados quantitativos	78
4.4. Análise Qualitativa: O que significa ser empreendedor	86
4.5. Análise e discussão dos resultados qualitativos	91
 CAPÍTULO 5 – CONSIDERAÇÕES FINAIS	 93
5.1. Conclusões	93
5.2. Recomendações	96
 REFERÊNCIAS	 98
 Apêndice 1 – Itens por categoria	 103
Apêndice 2: Instrumento de coleta de dados	107
Apêndice 3: Resultados das análises - Respostas por faixa etária	113
Categoria 1	114
Categoria 2	115
Categoria 3	116
Categoria 4	118
Categoria 5	121
Categoria 6	123

CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO

O surgimento e evolução de uma empresa, desde quando ela é só uma idéia na mente de um empreendedor até transformar-se em um negócio consolidado, é um caminho onde se encontram inúmeros percalços. Muitos não conseguem transpô-los, e assim, a empresa pode ter sua vida encurtada em alguma fase de sua evolução. Enquanto se consegue conhecer uma ou outra história de sucesso de empresários que obtiveram êxito em seus negócios, não é raro se encontrar experiências daqueles que não conseguiram consolidar seus negócios e de inúmeros outros que ficaram pelo caminho, não conseguindo vencer as barreiras que se interpuseram no árduo caminho de levar o empreendimento ao sucesso.

Os governos, em todas as esferas, desde a federal à municipal, embora acabem criando burocracia com o intuito de arrecadarem impostos, estão cientes da importância da promoção do espírito empreendedor. Procuram criar instituições de ajuda com o intuito de auxiliar àqueles que se propõem a abrir uma empresa, a fazê-lo de forma a evitar os erros cometidos por outros. As instituições de ensino e Universidades, por exemplo, têm procurado criar mecanismos que promovam a longevidade de empresas emergentes, seja na preparação dos potenciais empreendedores, seja na pesquisa que procura dar subsídio ao empresário para que ele possa se antecipar a problemas inerentes a cada negócio.

Estudos demonstram, por exemplo, que a empresa ao longo de sua existência é marcada por diferentes necessidades de habilidades que, se forem desconhecidas do empreendedor, podem levá-la ao fechamento. Uma dessas habilidades que determinam seu crescimento ou não é a chamada “arte de delegar”. Há um momento no crescimento da empresa que o empreendedor tem que saber desempenhar bem a delegação de tarefas, caso contrário não conseguirá expandir seu negócio. Adizes (2004) demonstra que essa fase é o momento em que a empresa não pode mais ser um “show” apresentado por um único ator, seu fundador, sob pena de acontecer um estrangulamento. Quando o empreendedor não consegue criar um sistema administrativo e nem institucionalizar sua liderança pode ocorrer o que denomina “Cilada do Fundador” (ADIZES 2004). É um momento em que o fundador quer delegar, mas não quer perder o controle. Ele acaba controlando por controle remoto, pois mesmo ausente, parece que está observando dos bastidores. O autor caracterizou como “cilada” pois, uma vez tratada dessa forma, a empresa pode não sobreviver sem seu fundador.

Greiner (1986) aponta como um momento de crise de delegação, aquele onde a empresa já conta com métodos e procedimentos, comunicação formalizada, mas está demasiadamente centralizada, e os funcionários se sentem indecisos em seguir os métodos, ou tomar iniciativas próprias. A crise se

verifica por uma necessidade de maior autonomia para funcionários dos escalões inferiores, mas é difícil para o fundador ou administrador abrir mão de responsabilidades. Se a crise se perpetua, funcionários insatisfeitos acabam por abandonar a empresa.

O reconhecimento da importância do saber delegar, indistintamente se por um empreendedor que inicia seu negócio ou por um funcionário que é promovido a uma função de chefia dentro de uma organização, torna-se importante para que ele parta em busca das recomendações de como delegar bem, e assim, desenvolva as habilidades necessárias. Afinal, como afirma Nelson (1991 p. 2) “as habilidades do ato de delegar podem ser aprendidas”. Entender as causas que dão origem à dificuldade ou facilidade de delegar pode se tornar relevante para criar mecanismos de desenvolvimento dessas habilidades.

Se reconhecidamente a delegação constitui-se num ponto de estrangulamento para a expansão do negócio, é passível de se concluir quão importante se torna entender como os protagonistas, empresários, aplicam suas habilidades na “arte de delegar”. Com a presente dissertação, espera-se obter dados que norteiem a criação de mecanismos que possam melhorar as habilidades de empresários, de forma a facilitar o enfrentamento dos obstáculos da fase de expansão de suas empresas.

1.1. Importância do tema

Este trabalho estuda o “ato de delegar” sob o ponto de vista da prática do empresário, que no passado tomou a decisão de abrir um negócio, e agora, em fase de crescimento, se não delegar os afazeres que se acumulam, tanto sua empresa, quanto ele próprio poderá sofrer consequências como o insucesso.

Nelson (1991) relaciona o “ato de delegar” como a transferência de autoridade e poder para que uma pessoa possa ser representante da outra. Em tese, ao delegar, deixa-se de executar aquelas atividades que tomariam muito tempo do empreendedor, permitindo-lhe ocupar-se com outras atribuições e manter o controle sobre os resultados obtidos de quem foi delegado.

O grande dilema com o qual se depara o empresário, quando seu negócio se consolida ao avaliar que existe possibilidade para a expansão, é a dificuldade de delegar. Porém, esta dificuldade não ocorre de forma igual para todas as pessoas, de modo que, se para uns é desgastante tomar a decisão de delegar, para outros, a superação do processo de delegação ocorre sem maiores dificuldades.

A dificuldade de delegar pode se originar em uma gama de fatores que fazem parte da formação do indivíduo desde sua infância, levando-o a ter perante as pessoas que o rodeiam uma atitude de

confiança ou de total descrédito. Quando o indivíduo decide assumir um risco para torna-se empresário, a manifestação de suas atitudes perante as pessoas que fazem parte de seu *staff*, torna-se clara, e a face mais aparente dessa característica é identificada pelos que o cercam como um indivíduo centralizador ou, ao contrário, o que confia na equipe e apenas se preocupa com o resultado final da operação.

A atitude mais comum do empreendedor de um pequeno negócio, é ter ao seu lado auxiliando-o no cumprimento das mais variadas tarefas, pessoas em quem ele confia. Esta característica é confirmada por Semler (2002), que ao referir-se ao fundador, relata:

“Costuma ser centralizador, trabalha com assessores “de confiança” e desconfia de métodos profissionais, computadores, relatórios e outros empecilhos administrativos. Gosta de cadeados no telefone e normalmente é extremamente paternalista, achando seu dever proteger os empregados, saber se a família deles está bem, arranjar emprego para o filho, emprestar um dinheirinho quando precisam. Em compensação, exige lealdade de súdito deles” (p. 86, 87).

A empresa funciona com o dono do negócio e pessoas da família realizando principalmente as tarefas que exigem mais responsabilidade, e alocadas em postos onde ele prefere estar isento da ingerência de estranhos. Estas funções podem incluir as finanças, manuseio das matérias-primas, atendimento ao público, etc. Se em alguma dessas atividades ocorre um deslize por parte de quem a executa, o empreendedor pode tomar para si novamente a responsabilidade, tornando-se assoberbado com inúmeras tarefas, o que emperra o crescimento da empresa. Aquino (1991) afirma que a concentração de poderes do empresário chega a ser profunda e acintosa: “Em empresas familiares esta temática costuma alcançar os patamares da psicose, com o empresário controlando tudo, só tendo confiança nos familiares e tratando o resto da organização como sendo uma manada ao sabor de suas oscilações” (p. 39).

1.2. Breve histórico

O interesse do pesquisador por este tema está sedimentado na experiência profissional do mesmo na iniciativa privada durante alguns anos. Esta mostrou como pessoas ocupando cargos de gerência nas empresas se defrontam cotidianamente com a “arte de delegar”. Observava-se constantes manifestações nas empresas, sobre a dificuldade entre a decisão de contratar um profissional com experiência no mercado de trabalho ou valorizar um funcionário da própria organização, que já estivesse adaptado à cultura organizacional. Como executivo em empresas da iniciativa privada durante alguns anos e outros tantos como consultor em pequenas e médias empresas da indústria de

alimentos, freqüentemente presenciava este dilema. Foi um período de aprendizado gerencial vivenciado na prática, uma vez que a formação acadêmica em engenharia, não havia contribuído para os desafios que envolvem a administração.

A implantação de programas da qualidade que se intensificaram a partir dos anos oitenta pode ser tomada como exemplo. Diante do acirramento da concorrência, na década de 80 e abertura do mercado brasileiro no início dos anos 90, empreendedores e executivos dessas empresas, pretendiam melhorar seus processos aplicando algumas técnicas que no jargão da indústria se convencionou chamar de *ferramentas da qualidade*. A atividade de controle da qualidade nas pequenas e médias empresas, enfocava principalmente o produto final, com preocupação menor com a qualidade do processo, o controle preventivo e a qualidade da gestão. A tarefa do controle, era delegada a um profissional com qualificação não adequada ao exercício da função ou, a uma pessoa com formação tecnológica para desempenhar uma atividade exclusivamente de acompanhamento e medição de características técnicas do produto. Quando as empresas sentiram a necessidade de aplicar metodologias e normas da qualidade, importadas de outros países, principalmente de Japão, EUA e as Normas ISO 9.000, depararam-se com o problema da gestão e da delegação.

O estilo gerencial centralizador, com cargos de direção distribuídos por confiança, não coadunavam com a implantação de novas técnicas de gestão. As pessoas que ocupavam cargos de média gerência precisavam ser treinadas e até substituídas. Uma outra exigência, se tratava do perfil do gestor da qualidade da empresa que deveria ser abrangente. Além de características requeridas para um gerente que ocupasse qualquer outra função dentro da empresa, ou seja, planejamento, liderança, dinamismo, para o cargo de gerente da qualidade eram mais acentuadas as necessidades de características pessoais (relacionamento com pessoas, interação, relação com clientes), sendo a competência técnica, conhecimento do produto, apenas o desejável. O cargo requeria habilidades para o bom desempenho do papel de integrador, de fácil comunicação, com penetração em todas as áreas da empresa.

Ficava evidente, o quão difícil era a decisão de delegar, uma vez que este perfil, não era o habitual que se procurava até então. Também não era difícil de constatar, que a sobrevivência do negócio poderia estar seriamente ameaçada se a delegação não ocorresse de forma a liberar o empresário de tarefas operacionais, para que ele pudesse se ocupar de outras funções estratégicas para a perpetuação do negócio. Assim, para delegar, o empresário deveria estar aberto para preparar a delegação, através de treinamento, estabelecimento de metas, controles, monitoramento, dar as condições e, principalmente, saber lidar com alguns medos, da perda de poder, perdas materiais, de resultados indesejados, etc..

Nesta experiência com a iniciativa privada, quer seja com a função de gerente da qualidade ou como consultor, acontecia os convites para integrar comitês que decidiam pela contratação de pessoas, principalmente para postos de média gerência ou gerências da qualidade, listando as características desejáveis para o cargo a quem se delegaria nova atribuição.

1.3. Problema

A importância da micro, pequena e média empresa como geradora de emprego e renda para o país é um fato. Porém, um tema sempre recorrente relativo ao empreendedorismo diz respeito à alta taxa de mortalidade de empresas nos primeiros anos de sua existência. Estudar os fatores envolvidos neste fenômeno, tornou-se imperativo para órgãos de fomento e centros de estudo que se dedicam a este ramo de atividade da economia. O presente trabalho de pesquisa procurou encontrar respostas sobre os fatores que envolvem os empresários no momento da delegação, e que podem levar a empresa por caminhos incompatíveis com sua vocação de crescimento.

Assim sendo formulou-se o seguinte problema de pesquisa:

Quais os aspectos que influenciam o processo de delegação de tarefas gerenciais na percepção¹ dos empresários em suas empresas?

1.4. Objetivos

Considerando a importância da delegação de tarefas mediante o crescimento das empresas este estudo procura identificar como os empresários se comportam quando se deparam com a necessidade de delegar tarefas.

1.4.1. Objetivo Geral

Caracterizar os aspectos presentes no processo de delegação de tarefas gerenciais na percepção dos empresários em suas empresas.

1.4.2. Objetivos Específicos

- Identificar as facilidades e dificuldades na ação de delegar.
- Identificar como o empresário operacionaliza a delegação de cargos e tarefas.
- Identificar os sentimentos que o empreendedor vivencia no “ato de delegar”. Relacionar com perda de poder.
- Identificar qual é o significado de ser empreendedor na opinião do empresário.

¹ Trata-se do processo pelo qual o homem analisa e atribui significado às informações sensoriais que recebe, inclui representações e vivências (Cardoso, 2006).

1.4.3. Justificativa e relevância do estudo

A importância da microempresa, empresa de pequeno porte e média empresa para o país, está em seu potencial para gerar emprego e renda para as pessoas, assim como, são fundamentais para o desenvolvimento de uma região, principalmente quando em seu conjunto formam os arranjos produtivos locais. Estes, entendidos como aglomerados de empresas que trocam experiências entre si, interagem com outros organismos tais como as associações de classe, entidades educacionais e de pesquisa, poderes públicos de todas as esferas, instituições de crédito, etc., todos orbitando em torno de uma atividade produtiva principal. Deriva-se daí, o conceito de território, não se limitando a um espaço físico delimitado, mas sim um campo de forças que atuam no seu conjunto formando teias ou redes de relações sociais, que interagem visando o bem comum de uma comunidade que pode ser parte de um município, ou vários deles integrados economicamente que apresentem identidade coletiva (SEBRAE, 2006). Zaleski Neto (2000) mostra como o desenvolvimento de redes flexíveis de empresas é importante para sustentar o desenvolvimento regional tomando como exemplo países como Itália e os países Nórdicos, como Dinamarca e Noruega.

Dados do Sebrae de 2002, mostram que o conjunto das micro e pequenas empresas representavam naquele ano 99,2 % das empresas formais, sendo 57,2 % dos empregos totais (BOLETIM ESTATÍSTICO 2005). É incontestável a importância deste setor para a economia do país. Portanto, criar mecanismos para que ele se fortaleça e tenha pujança de um crescimento sustentável é desejável e é o que tem demonstrado alguns esforços na esfera governamental. Um exemplo recente é a aprovação da Lei Geral da micro e pequena empresa.

Sendo a delegação um dos entraves ao crescimento da empresa, os resultados dessa pesquisa adquirem um caráter de importância social relevante, pois, sua sobrevivência representa a preservação de empregos e salários do trabalhador. Por outro lado, é importante para o próprio empresário que durante os primeiros anos da empresa despense todas as suas energias e recursos no negócio, e sua passagem para outro estágio de crescimento beneficiará o próprio empresário e seus familiares.

A partir do momento que os empresários venham admitir ter maior ou menor dificuldade para delegar, pode-se criar meios de desenvolver essas habilidades. Nelson (1991) afirma que delegar é uma das habilidades que podem ser aprendidas. Com isso, criam-se condições para se aprimorar a gestão da organização, no momento que se oferece ao empresário da micro e pequena empresa, o conhecimento das dificuldades com que se defrontam seus pares na condução de seus negócios. Objetiva-se, ainda, mostrar que existem meios de superá-las, o que permitirá otimizar a qualidade das relações de trabalho, e permitir o crescimento do negócio. Ao identificar possíveis

fatores que dificultam ou favorecem o processo de delegação, pode-se disponibilizar os recursos a serem implementados, de modo a suprir eventuais necessidades evitando o insucesso e a morte prematura destes negócios.

Estudos realizados pelo Global Entrepreneurship Monitor (GEM), demonstram que os quatro anos iniciais de uma empresa constituem-se como o período mais crítico para sua sobrevivência, sendo que a maior incidência de fechamento acontece com até os dois anos de idade. Ortigara (2006) constata que, para o Estado de Santa Catarina, metade das empresas fecha após cinco anos de abertura. Portanto, criar mecanismos que contribuam para a redução do número de mortalidade prematura, significa um importante benefício para a economia do país, uma vez que esse segmento é um forte gerador de riqueza e empregos. À medida que as empresas crescem, ampliam a geração de renda e postos de trabalho criando um ciclo virtuoso para toda a economia.

Outro aspecto relevante que marca esse trabalho de pesquisa é sua contribuição acadêmica, uma vez que se constata na literatura uma carência de estudos científicos sobre o tema, principalmente sob a ótica do empresário. Embora diversos autores, tais como: Megginson; Mosley e Pietri Jr., (1998); Maximiano (1995); Nelson (1991); Matos (1983); Montana e Charnov (2000), apontem inúmeras causas de dificuldades ou alguns casos de total fracasso no momento da delegação de tarefas, o enfoque é muitas vezes genérico, quando não fortemente centrado no trabalhador que é levado a assumir um posto de gerência dentro da empresa. O interesse desta pesquisa está centrado na forma como os empresários praticam o exercício da delegação. É possível que haja diferenças de enfoque nas dificuldades por parte dos novos empresários em relação ao executivo que ocupa cargo diretivo dentro de uma multinacional. Além disso, procura levantar outros aspectos, de ordem comportamental do empresário, ou da liderança responsável pelo crescimento e expansão das empresas, e que, para isso, necessita criar cargos, contratar gerentes a fim de que consigam se dedicar mais às funções estratégicas do negócio.

O resultado da pesquisa então, poderá propiciar formas e criar mecanismos de tomada de consciência por parte dos gestores de pequenas e médias empresas para este empreendimento. Uma vez conscientes de que são carentes dessa habilidade, poderão buscar ajuda, procurando por profissionais que possam aplicar treinamento ou aconselhamento específicos, que os levem à superação de eventuais dificuldades pessoais e operacionais na gestão de seus negócios.

1.4.4. Considerações metodológicas

A metodologia aplicada trata de uma pesquisa de caráter exploratório abrangente aos setores de comércio, indústria e serviços para empresas de todos os portes.

As entrevistas com empresários de empresas cujo universo amostral abrange as regiões da grande Florianópolis, interior de Santa Catarina, Paraná, Rio Grande do Sul e ainda o estado de São Paulo. A pesquisa compreende dados quantitativos a partir de um questionário baseado na escala tipo Likert e dados qualitativos a partir de respostas a pergunta aberta e comentários feitos pelos empresários.

Não houve a validação do questionário utilizado na pesquisa por ser um trabalho de dissertação, e o tempo foi um fator limitante.

1.4.5. Estrutura do trabalho

Esta pesquisa está organizada em 5 capítulos. Este primeiro capítulo compreende a introdução, o contexto e um breve histórico que mostram a importância do tema e o interesse pelo mesmo. Em seguida, são apresentados o problema e os objetivos: geral e específicos, finalizando com a justificativa e relevância do estudo e suas limitações.

O capítulo 2, dedicado à fundamentação teórica, abrange o modelo de evolução das empresas, uma discussão da literatura do uso dos termos empreendedor e empresário e o tema central deste estudo que se refere ao ato de delegar. Para embasar o comportamento do empresário frente as facilidades e dificuldades de delegar tarefas usou-se a Teoria Bioecológica do Desenvolvimento Humano.

No terceiro capítulo é apresentada a metodologia utilizada compreendendo os participantes, a amostragem, procedimentos e o desenvolvimento do instrumento de levantamento de dados. Mostram-se ainda as seis categorias em que estão subdivididos os itens que compõe este instrumento. Finalizando o capítulo, mostra-se o procedimento de análise quantitativa e qualitativa.

O capítulo 4 traz a apresentação dos resultados e sua interpretação, subdivididos em: caracterização dos participantes, análise quantitativa e qualitativa. A apresentação dos resultados quantitativos, por sua vez, está subdividida nas seis categorias. A apresentação dos resultados qualitativos avalia as respostas à pergunta aberta e comentários dos entrevistados. Ao final das apresentações dos resultados apresenta-se a discussão dos mesmos.

O capítulo 5 trás as conclusões como respostas aos objetivos da pesquisa e recomendações para trabalhos futuros que envolvam o tema delegar.

1.4.6. Limitações da pesquisa

A pesquisa foi realizada por meio de um questionário que se inspirou no modelo de escala psicométrica, sem que, contudo houvesse um aprimorado estudo para realizar um construto psicológico, como recomenda, por exemplo, Pasquali (1996). As afirmações que fizeram parte do questionário foram criadas com base na literatura sobre o tema delegar, destinadas a serem respondidas pelo empresário, como personagem central a ser pesquisado, e não por um outro gerente da empresa. Os itens foram agrupados em categorias. Cada categoria, por sua vez, diz respeito a um tema que corresponde ao comportamento ou atitude do empresário frente à delegação de tarefas ou cargos. Não houve, no entanto, a preocupação com a recomendação do autor de se aplicar um contínuo da propriedade cumulativa dos itens, onde a aceitação de um item, de um nível maior, implicaria a aceitação dos demais inferiores (PASQUALI 1996).

A pesquisa não englobou em seus 30 itens, todos os motivos que levariam as pessoas a manifestarem facilidade ou dificuldade em delegar. A literatura explora grande quantidade de motivos que levaria as pessoas a não delegar. Matos (1983) relaciona 22 itens como indícios de não delegação. Assim, explorar todos os temas que representariam facilidades ou bloqueios tornaria o questionário demasiadamente extenso e enfadonho, principalmente para ser respondido por correio eletrônico. Estudos posteriores que pretenderem validar uma escala sobre o tema deveriam abranger outras nuances do ato de delegar, além de seguir regras e critérios para elaboração dos mesmos como cita Pasquali (1996).

Um outro aspecto que pode ter interferido na escolha das afirmações, é que a literatura existente sempre aborda o tema sob o ponto de vista do gerente de uma empresa, ou de um funcionário de carreira, que dentro da empresa é promovido e galga cargos mais elevados. Os livros, artigos e textos tratam do ato de delegar com enfoque nos gerentes de uma maneira geral, e menos de forma específica no empresário de micro e pequena empresa. Assim, um funcionário pode ter sua carreira com problemas e estacionar em determinados patamares da organização, justamente por não saber trabalhar em equipe, não saber delegar. O empreendedor, por sua vez, que cria uma nova empresa e assume diferentes papéis ao longo de sua evolução, pode ter diferentes bloqueios frente ao ato de delegar. Supõe-se que, no entanto, as dificuldades de ambos sejam de naturezas diferentes. O empresário, poderia não delegar pelo medo de perdas materiais, corrupção, dificuldade não abordada na literatura pesquisada. Esta preocupação poderia estar menos evidente no funcionário.

Considerando estas diferentes características de quem delega não se deve considerar a literatura como única fonte de informações para a construção de escalas de avaliação do “ato de

delegar”. Faz-se necessário a inclusão de práticas cotidianas nas empresas e estudos pilotos do tipo observacional que servissem de base para a composição dos itens.

O tema delegar é mencionado na literatura (Nelson, 1991; Matos, 1983), como de importância crucial para o sucesso do gerente, mas nem sempre é abordado com uma exploração mais aprofundada sobre as motivações que levariam o empresário a ter dificuldade ou ser bem sucedido nesta tarefa. O tema aparece em páginas centrais de livros de administração e em artigos, alguns disponibilizados em *sites* da internet sobre empreendedorismo, porém, relacionando as principais dificuldades e o porquê delegar, apresentado de forma análoga a roteiros de auto-ajuda.

Finalmente o processo de amostragem utilizado foi do tipo não-probabilístico, e justamente por não se tratar de uma amostra do tipo probabilístico os resultados não devem ser generalizados para a população de empresários dos estados pesquisados.

CAPÍTULO 2 – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo com a fundamentação teórica versa sobre os diferentes temas que dão sustentação à pesquisa. Ao abordar as fases de crescimento das empresas se realça aquele momento em que os autores (Adizes, 1997; Greiner, 1986; Scott & Bruce, 1987; e Churchill, 2001) mostram a importância de delegar para que se consiga avançar para outras etapas de expansão. Na sequência, refere-se à escolha do tratamento que se dá ao fundador da empresa durante a evolução da mesma a partir de sua concepção. Afinal, há diferença entre ser empreendedor e ser empresário? Ao tema delegar foi dedicado um estudo em suas várias nuances, importantes para a construção do instrumento de coleta de dados. A partir da constatação de que ao tratar das habilidades dos empresários se menciona a personalidade, o ego e o caráter, sem a devida conceituação, o assunto foi revisto para introduzir uma nova abordagem do tema dentro da psicologia. Para entender o comportamento do empresário no momento em que delega, procurou-se na psicologia os estudos que possibilitaram dar um suporte teórico a partir da teoria científica desenvolvida no final do século passado por Urie Bronfenbrenner denominada: Ecologia do Desenvolvimento Humano.

2.1. Modelo de evolução das empresas

Pesquisas com empresas em sua trajetória de vida permitiram constatar que elas evoluem passando por fases ou estágios bastante distintos. Baseado nos estudos, foi possível criar modelos que prevêem os acontecimentos de cada estágio e as mudanças que ocorrem na transição de um para outro. Assim, o uso de um modelo, permite que o empresário se antecipe ao que virá no futuro buscando as ferramentas necessárias para avançar com seu empreendimento de forma segura para obter sucesso. Também é possível saber quais são os principais motivos de mortalidade precoce.

Os autores (Adizes, 1997; Greiner, 1986; Scott & Bruce, 1987; e Churchill, 2001) estudaram os estágios por que passam as organizações durante o seu crescimento, até atingirem um ponto onde elas ganham identidade própria e não se confundem mais apenas com a identidade do empreendedor que a originou. Assim, em cada fase, verificam-se características marcantes que permitem o entendimento dos rumos e ou ações do empresário.

Adizes (1997) comparou os estágios de evolução uma empresa desde sua concepção, até que ela atinja fases mais avançadas de sua evolução, com os ciclos de vida humana. Assim, o início do empreendimento se dá com o “namoro” quando o fundador se apaixona por uma idéia e vislumbra o atendimento de uma necessidade do mercado. A “infância” quando a empresa já existe e é a materialização de sua idéia. A empresa que inicia é totalmente dependente de seu fundador. Nas

palavras de Adizes (1997, p. 102). “Para sobreviver, precisa de duas coisas: ingestão periódica de leite (capital de giro) e amor dos pais (compromisso do fundador)”.

O terceiro estágio, que o autor denomina “toca-toca”, caracteriza-se pelo fluxo de caixa deixando de ser negativo, com a entrada de dinheiro resultado de vendas em ascensão. A empresa está sobrevivendo e florescendo, mas o proprietário torna-se arrogante e se acha invencível, tal qual um bebê que começa a engatinhar e acha que tudo pode, não se dando conta dos perigos e só vendo oportunidades. O início do estágio *toca-toca* é frequentemente marcado por excesso de afazeres e pouca delegação.

No quarto estágio, denominado “adolescência”, a presença do fundador já não é mais vital. É nesta fase que o autor entende que há uma necessidade de delegação de autoridade por parte do fundador do negócio. A empresa carece de sistemas gerenciais e a entrada de um administrador deve proporcionar complementaridade àquilo que a empresa conseguiu até àquela fase com a presença desse fundador. No quinto estágio, denominado “Plenitude”, a empresa passa a utilizar-se de todas as suas habilidades. É quando ela consegue as vantagens da flexibilidade de forma equilibrada com o autocontrole. Do sexto estágio em diante, denominados: “Estabilidade, Aristocracia, Pré-Burocracia, Burocracia e Morte”, a empresa passa a declinar nessa ordem (ADIZES, 1997).

Scott & Bruce (1987), chamam atenção para a transição entre uma fase e outra, pois é onde aparecem as crises externas ou internas à empresa. O empresário terá a preocupação de resolver as crises da transição e gerenciar a nova empresa que emergirá na próxima fase.

Desta forma, conhecendo as fases por que passam as empresas, desde a sua concepção, até que ela atinja uma fase de maturidade, o empreendedor poderá se antecipar aos problemas, preparar-se e superá-los.

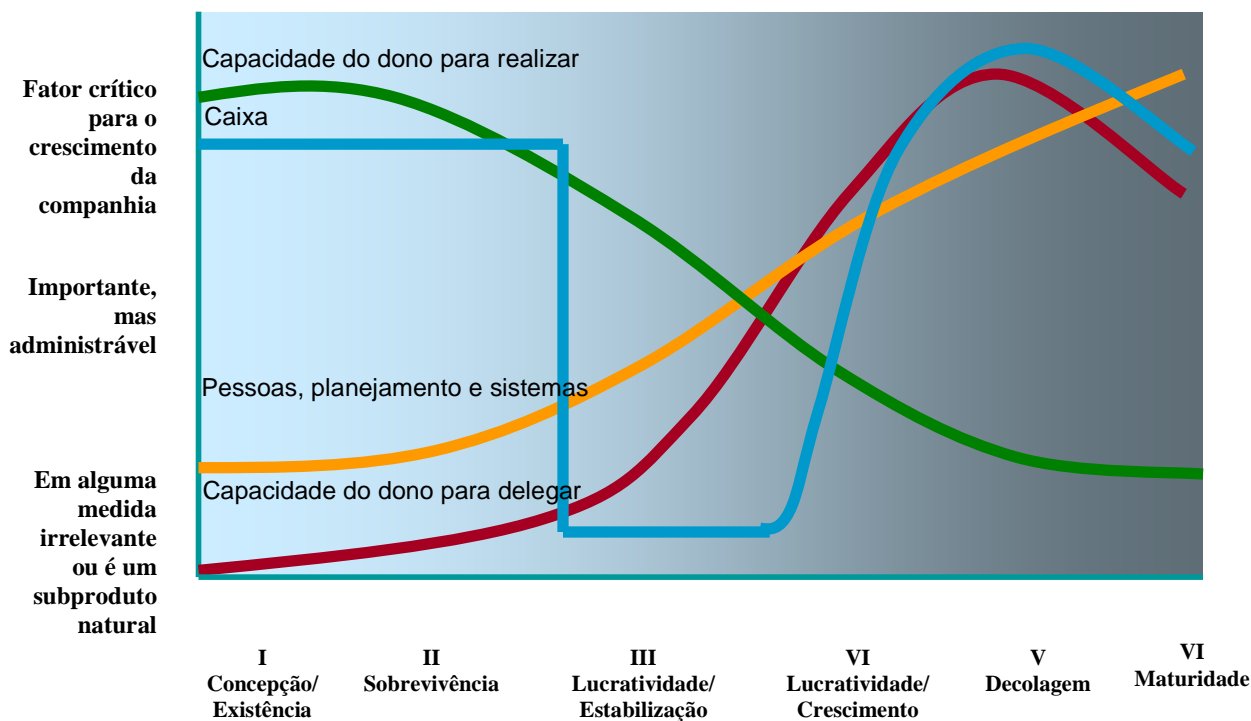
O modelo descrito por Churchill (2001), mostra de forma clara o aumento da necessidade de delegar ao longo do período de expansão da empresa. Ele descreve as seis fases de crescimento, destacando o estágio V como o mais importante sob o ponto de vista da necessidade da delegação de poder. O autor afirma que esta necessidade acontece num crescente desde que a empresa é criada. No estágio I, *concepção/existência* o empresário é quem faz tudo e o seu talento é o que impulsiona o negócio, necessitando pouca capacidade de delegação. No estágio II, *sobrevivência*, outras pessoas são incorporadas, primeiramente como suporte em diferentes setores, mas com autoridade insuficiente para tomar decisões importantes, mas seguindo as ordens do dono. O estágio III, *lucratividade e estabilização* é aquele onde gerências mais importantes começam a se destacar, mas ainda estão muito limitados pelos objetivos da empresa. No estágio IV, *lucratividade e crescimento*, o planejamento operacional é delegado e o estratégico é compartilhado entre as principais gerências.

Então é no V estágio, *decolagem*, que passa a existir uma estrutura mais descentralizada e são necessários gestores de áreas que lidam com atividades mais complexas que no futuro irão suplantar as capacidades do dono. É neste momento que torna-se fundamental a capacidade do dono em delegar poderes, para não acontecer o que o autor denomina a *síndrome da onisciência*. No estágio VI, *maturidade*, a empresa já conseguiu pessoal e recursos necessários para realizar seu plano operacional e estratégico de forma detalhada. A Figura 1 ilustra as capacidades do empresário ao longo das fases da empresa, com o destaque para a capacidade de delegação.

A análise da condução da empresa sob o ponto de vista do empreendedor, está fortemente ligada às necessidades, conhecimento, habilidades e valores que ele adquiriu em sua vivência, e que irá utilizá-la, para superar desafios na trajetória de crescimento de seu empreendimento.

No entanto, quando o negócio se concretiza, e o empreendedor se depara com as inúmeras adversidades que se colocam a sua frente, ele deve utilizar algumas ferramentas de gestão que poderão lhe trazer um diferencial competitivo, permitindo não somente a sobrevivência, ou permanência em um determinado estágio, como um crescimento sustentado.

Figura 1 – Ciclo de vida Organizacional no Modelo de Churchill e Lewis.



Fonte: Muzyka e Birley (2001).

2.2. Empreendedor e Empresário

No presente trabalho de pesquisa em muitas ocasiões se utiliza o termo empreendedor e empresário. Na realidade, a pesquisa contempla o empresário que possui seu negócio há alguns anos e de outros que estão iniciando seu negócio. O primeiro pode ser mais experiente, enquanto que o segundo vai depender de sua experiência anterior a este novo negócio. Se é um empresário que não deu certo em um ramo de atividade ou mudou para outro, ou ainda, se é oriundo de uma empresa onde ocupava cargo importante, pode ser considerado igualmente experiente. São empreendedores que a partir de determinado estágio de sua carreira exercem muito mais a função de administradores, e que por serem os donos de empresas são chamados de empresários. Como diferenciar os dois termos? O empresário continua sendo um empreendedor?

Schumpeter (1982) chama de empresários àqueles indivíduos que possuem a capacidade de realizar empreendimentos através de combinações novas. Seriam para o autor, empresários, todos aqueles que possuem essa função, não importa se estejam à frente de seu negócio próprio ou se pertencem a uma empresa trabalhando como gerentes ou membros de uma diretoria. Conceituando dessa forma, alguém perde essa condição e deixa de sê-lo quando passa a dirigir o seu negócio já estruturado. Para o autor, porém, realizar novas combinações exige tomada de decisões estratégicas. Assim, a função empresarial vem sempre acompanhada de outros tipos de atividades. Dentro de micro e pequenas empresas, assume o papel de técnico especialista no produto que fabrica, comprador de insumos, diretor de pessoal, etc.. O empresário pode ser chamado como tal quando causa um impacto na economia.

Ao buscar o entendimento de como surge o espírito empreendedor, Drucker (2003) afirma que eventos econômicos não explicam a razão de um empreendimento se tornar eficaz. O autor conclui que, este surgimento estaria muito mais ligado a causas de mudanças culturais, de valores, de percepções e mudanças educacionais, dentre outras. Isto explicaria o grande número de empreendedores que surgiram no final da década de sessenta nos Estados Unidos, pois muita gente abandonou a segurança de seus empregos em grandes organizações para se arriscar como empreendedores, com disposição para trabalhar muito mais que em seus antigos empregos.

Por outro lado, Drucker (2003) questiona o que seria um empreendimento e quem seriam os empreendedores. Simplesmente por ser pequena e nova, uma empresa não poderá ser chamada como tal, se estiver fazendo exatamente as mesmas coisas que seu concorrente faz. Para ser um empreendimento é preciso inovar, seja no produto que está produzindo, seja nos métodos de trabalho, produzindo com melhor qualidade e menores preços, para conseguir novos mercados e novos clientes. Nas palavras do autor, “os empreendedores criam algo novo, algo diferente; eles

mudam ou transformam valores” (DRUCKER, 2003 p. 29). Sob este enfoque, o empreendedor não é apenas aquele que inicia um negócio novo, pois, pode estar conduzindo a empresa que está estabelecida, no entanto, tendo um comportamento empreendedor, aplica inovações, mudanças que cria valores, sem que esta, seja pequena ou nova.

Degen (1989) ressalta o aspecto criatividade dos empreendedores, que constantemente se reinventam para colocar o novo no mercado. Para o autor “ser empreendedor significa ter, acima de tudo, a necessidade de realizar coisas novas, pôr em prática idéias próprias, característica de personalidade e comportamento que nem sempre é fácil encontrar.” (DEGEN, 1989 p. 10).

Há autores, no entanto, que associam a figura do empreendedor como sendo a pessoa que cria um novo negócio. Dornelas (2001, p. 37), define “o empreendedor é aquele que detecta uma oportunidade e cria um negócio para capitalizar sobre ela, assumindo riscos calculados”. O autor cita ainda, aspectos que estariam ligados ao empreendedor, que sempre acompanham as definições: iniciativa, paixão, criatividade, transformador do ambiente social e econômico, amante do risco, não teme o fracasso.

Dolabela (1999), ao generalizar o uso da palavra empreendedor, alega que “atualmente, significa a atividade de toda pessoa que está na base de uma empresa, desde o franqueado, um dono de oficina mecânica, até aquele que criou e desenvolveu uma multinacional” (p. 67). Fazendo uma ligação do uso da palavra com a pessoa considerada empreendedora, exemplifica com três situações:

- Um indivíduo que cria uma empresa, qualquer que seja ela;
- Uma pessoa que compra uma empresa e introduz inovações, assumindo riscos, seja na forma de administrar, vender, fabricar, distribuir ou de fazer propaganda dos seus produtos e/ ou serviços, agregando novos valores;
- Um empregado que introduz inovações em uma organização, provocando o surgimento de valores adicionais;

Não se considera empreendedora uma pessoa que, por exemplo, adquira uma empresa e não introduza qualquer inovação (seja na forma de vender, de produzir, de tratar os clientes), mas somente gerencie o negócio (DOLABELA 1999, p. 69) . O autor prefere não diferenciar os termos empreendedor e empresário, alegando que o primeiro inclui o segundo.

Aquino (1991) no entanto, diz que há diferenças e que um e outro se completam. Assim, para o autor,

“O empreendedor é um homem de muita iniciativa, personalidade agressiva, eterno farejador de oportunidades, fazedor de negócios e muito trabalhador, porque tudo gira

em torno dele. Ele faz e gosta de fazer tudo sozinho. O empresário tem outras características, mesmo carregado dentro de si a chama do empreendedor. No empresário destaco sua motivação e capacidade para “crescer” e se “desenvolver” conduzir profissionalmente a administração dos seus negócios e dotar suas empresas de uma estrutura organizacional, incluindo-se aqui a administração profissional, como meio de perpetuar o seu sucesso, libertando-se da condição convencional de “dono”. O empreendedor, por mais notável que seja, jamais poderá responsabilizar-se, eternamente, pela perpetuidade do seu empreendimento” (AQUINO 1991, p. 21).

No final da década de 80, Pinchot III (1989) usou a palavra intraempreendedor para nomear aquelas pessoas que atuam dentro de grandes empresas e contribuem para implantar novas idéias transformando-as em realidade lucrativa. Para este autor, empreendedores são as pessoas que atuam como os intraempreendedores, mas não como funcionários de uma organização. Para o autor, a característica de ambos, não está necessariamente em serem os criadores ou inventores de um novo produto ou serviço, e sim em torná-los uma realidade comercial, e dessa forma, gerar lucros. Portanto, em uma grande empresa pode haver os pesquisadores que trabalham no desenvolvimento de produtos e os gerentes experientes que são os administradores que mantêm e expandem o negócio. Assim, a vocação do intraempreendedor ou do empreendedor seria a de construir novos empreendimentos para que outros gerenciem. Quando o empreendimento se consolida, a tendência é que o empreendedor fique entediado.

Um aspecto diferente que caracteriza o empreendedor é o apontado por Farrel (1993), para quem não há nada em especial que faz com que uma pessoa seja um empreendedor. São as circunstâncias que tornam alguém empreendedor, pois a maioria não planejou um dia ser empreendedor. Assim, seriam situações tais como: quando surge uma situação de crise, ou por estar frustrado com seu trabalho atual, por ser pobre, por ter sido despedido de uma grande empresa, onde acumulou conhecimentos em determinada área, é que fariam a pessoa tornar-se empreendedora. Para o autor, a maioria das pessoas são trabalhadores comuns e por um acontecimento tornam-se empreendedoras. “Pessoas comuns que se encontram numa situação extraordinária” (FARREL 1993, p. 166).

Para Fillion (1991), o empreendedor usualmente trabalha sozinho e deve aprender a se manter diferente para se estabelecer no mercado. O conhecimento daquilo que pretende realizar é fundamental para o empreendedor. Fillion (1991, p. 2) define: “empreendedor é alguém que concebe, desenvolve e realiza visões”.

É possível se depreender que há autores que manifestam diferenças entre o que é ser empreendedor e o que é ser empresário. Os primeiros teriam como principal característica vislumbrar o novo e como tornar essa novidade em um negócio rentável e lucrativo. Já os segundos, devem manter estas características e ainda incorporar outras, que teriam mais a ver com o administrador que, não só deve manter esse negócio em funcionamento, como fazê-lo crescer.

Neste trabalho, portanto, adotar-se-á o termo empresário, tendo em vista pessoas que têm sua empresa constituída e que mantêm funções tais como administrá-la, mantê-la em funcionamento e fazê-la crescer.

2.3. O ato de delegar tarefas ou cargos

A pessoa pode ocupar uma determinada função em uma organização e acumular tantos afazeres, que se obriga a delegar parte de suas tarefas, para que objetivos sejam atingidos. Campos (2002) afirma que “... a grande maioria das pessoas consome a maior parte do seu tempo trabalhando nas funções operacionais. Dessa forma, é muito difícil que as funções gerenciais possam ser conduzidas de forma eficaz se as funções operacionais não funcionam bem” (p. 18).

Nelson (1991 p. 12) define o ato de delegar como “dar poder e autoridade a uma pessoa para atuar como representante da outra. Durante o processo, os membros da equipe recebem uma tarefa ou encargo. Recebem autoridade para realizar a tarefa e assumem a responsabilidade por sua conclusão”. Para Adizes (2004 p. 42) “delegação é o processo de distribuir tarefas pela hierarquia da organização e de criar um senso de responsabilidade pela sua execução”. Pode-se afirmar que em uma empresa, entende-se por delegação, a autorização dada aos subordinados para que executem as ações que foram definidas estrategicamente pela direção, e que antes eram de responsabilidade exclusiva da diretoria. A forma de distribuir as tarefas para os subordinados, no entanto, poderá se dar de forma bem estruturada, com acompanhamento e encorajamento da pessoa delegada, ou ao contrário, será o resultado de uma situação de sobrecarga de trabalho, caracterizada pelo excesso de atribuições e atividades. Assim, a delegação poderá acontecer de forma apressada, com total falta de planejamento e adoção de critérios, que incluam a escolha da pessoa mais indicada para exercer determinada função.

Campos (2002) alega que para enfrentar a economia globalizada e garantir a sobrevivência da empresa e dos empregos é preciso que haja duas coisas fundamentais: liderança e treinamento. Para o autor, estes são os pré-requisitos para o bom desenvolvimento da empresa. O líder manifesta essa condição em quatro momentos da delegação: primeiro dando o conhecimento, ou educando seu pessoal. Em segundo, ensinando as pessoas a aplicarem esse conhecimento, ou seja, treinando,

pessoalmente no “tête-à-tête”. Em terceiro lugar deixá-lo fazer, com acompanhamento inicial. Finalmente, elogiar o bom resultado do trabalho.

À medida que a empresa cresce, novas atividades são incorporadas, setores novos precisam ser criados. O empreendedor poderá, mesmo que mentalmente, criar um organograma com as novas funções e ao fazer isso, reter para si aquelas atividades que lhe são mais prazerosas, enquanto delega outras tarefas, em que se sente desconfortável. Dependendo da facilidade ou dificuldade segundo a qual este organograma é alterado (ampliado ou não) poderá demonstrar o grau de desprendimento do empreendedor para delegar funções aos subordinados. Ele próprio, ao proceder uma auto-análise, poderá perceber o grau de facilidade ou dificuldade que encontra ao permitir que outros façam o que hoje está sob sua responsabilidade.

Duas situações podem ser indicativas da dificuldade de delegar: uma refere-se ao sentimento de perda de poder, que se dá quando outra pessoa assume parte das responsabilidades do chefe, a outra, é a sensação de que será “passado para trás” ou que estará sujeito a algum tipo de sabotagem ou corrupção por parte do delegado. A perda de poder não ocorre pela delegação de autoridade e responsabilidade. Ao contrário, Tracy (1994) afirma que se atinge o poder em sua forma plena quando se dá poder às pessoas com quem se trabalha. O empresário em última instância necessita dos resultados conseguidos pela função e estes, sendo bons, levam a prosperidade da empresa e conseqüentemente ao sucesso do empresário. Mais preocupante é a não delegação por desconfiança, pois pode levar o empresário a assumir inúmeras tarefas que envolvem negociações ou perda de dinheiro.

O tema delegar é amplamente explorado por consultores de empresas e profissionais envolvidos com recursos humanos, com o enfoque de liberar o tempo, evitar o acúmulo de tarefas em uma única pessoa, diminuir o estresse, concentrar-se no planejamento e resultados. Para Straub (1995), “delegar autoridade é uma das mais valiosas e versáteis ferramentas da área gerencial” (p. 61). Porém, uma série de fatores leva as pessoas a evitar o uso da delegação. Nelson, (1991) relata pelo menos onze desculpas dadas por gerentes para não delegar. Além desses, o autor afirma que há uma série de mitos quanto ao ato de delegar. Quando se trata de traçar o perfil do empreendedor, delegar é um dos itens relacionados como recomendável como uma habilidade que deverá ser colocada em prática, e a ênfase é disponibilizar tempo para aplicar no que realmente é necessário em se tratando do executivo da empresa (PATI, 1995).

Macedo (2003), ao relatar sua experiência no comando da empresa criada por ele, num primeiro momento, comemora o tempo disponível ocorrido com a delegação, além de uma maior flexibilização na organização. Para num momento seguinte, afirmar “... em virtude de minha

confessa incompetência em delegar e também do despreparo dos demais diretores para assumir com eficiência e eficácia o processo de delegação iniciado, a empresa ficou mais confusa do que anteriormente” (MACEDO 2003, p. 116). O autor aponta o conflito entre dois estilos de gestão, um anterior à delegação, em que o empresário tinha todos os controles em mãos, e o outro em que o empresário obtinha as informações de resultados através de diretores delegados para as funções. Segundo o autor, a ansiedade para continuar controlando toda a organização gerava insatisfação dos subordinados. Este relato demonstra que a tarefa de delegar não se dá com a simples exortação, mas envolve aspectos emocionais que precisam ser investigados.

Rothenbühler (2006) fez um estudo de como a dor e o sofrimento podem levar o indivíduo a criar mecanismos de defesa ao longo de sua vida e procurou associá-las ao ato de delegar. A conclusão a que chegou, é que existem situações em que o empresário deve enfrentar ao delegar, que o remetem a lançar mão desses mecanismos para mostrar sua resistência. A autora afirma que “o sentimento de perda de poder aliado à sensação de solidão no exercício do poder, de possíveis invejas despertadas pela posição de destaque ocupada na empresa, tornam o líder refém da dor e do sofrimento no ato de delegar” (ROTHENBÜHLER 2006, p. 111).

Nelson (1991) afirma que a inabilidade em delegar pode ser a razão de fracasso da maioria das pessoas que ocupam a função de gerência. É muito comum que ele pretenda dar conta sozinho das tarefas que o seu negócio lhe impõe, que sobra pouco tempo ou energia para fazer aquilo que é realmente necessário. Para o autor, delegar é a habilidade pessoal mais importante para o sucesso dele e da empresa. Quando esta deficiência não é corrigida, os membros da equipe se ajustam ao modo ineficaz de gerenciar.

Diniz (s.d.), em uma série de questões destinadas ao empreendedor, propõe que ele faça uma reflexão sobre ações que não são tomadas, planejamentos que são deixados de lado, motivos que o levam a uma falta de atualização sobre novas tecnologias e assuntos afetos ao seu negócio, motivados pela indisponibilidade de tempo devido ao acúmulo de tarefas sob sua responsabilidade. Em seguida o autor propõe, em uma verdadeira lista de verificação, que ele aponte aquilo que pode ser delegado a seus subordinados. Desse modo, pode-se chegar a conclusão que, delegar parte do que acumula de tarefas rotineiras no dia-a-dia, permitirá a ele se ocupar de atividades que são vitais para a manutenção e crescimento de seu negócio.

Montaldo (2004), ao realçar a necessidade de delegar, relaciona tópicos de aconselhamento ao empreendedor de como deve ser a relação entre quem delega e o delegado, abordando dez pontos, que segundo ele são utilizados por um executivo dos Estados Unidos, Harry Thompson, vice-presidente de produção de Torsey Cars and Supplies. Ao mesmo tempo, aponta alguns sintomas da

má delegação. A receita não difere muito para quem faz recomendações de formas de delegar, e se resumem assim: 1. explique porque o trabalho é importante, não como fazer; 2. fale com honestidade sobre o trabalho e motivo da delegação; 3. confie na boa disposição do trabalhador; 4. ofereça liberdade de atuação; 5. estabeleça prazos; 6. ofereça informações e recursos; 7. dê assessoria; 8. supervisione por etapas; 9. reconheça que o erro é humano; 10. estabeleça o reconhecimento pela missão solicitada.

O que está relacionado pelo autor, na forma de dez mandamentos, está em conformidade com os tópicos de um curso, montado em seis capítulos, disponibilizado em um *site* da *internet*, que pretende oferecer formação gratuita ao público, cujo título: “Aprende a delegar *tareas*” (Mailxmail.com s. d.). Abordando o que consiste delegar, repassa as habilidades exigidas para se ter êxito na “arte de delegar”, enumerando agora, sete itens e aprofundado-se noutros seis pontos, o que o curso denomina de soluções inteligentes. Constata-se que o tema é recorrente e com poucas variações.

Outros *sites*² referem-se ao tema trazendo de duas a três páginas com os passos a serem dados a quem quer delegar de forma eficaz. O *pmelink.pt*, *site* de comércio eletrónico direcionado a pequenas e médias empresas de Portugal, faz um resumo de todo o processo de delegar enfatizando a importância de procurar elevar a auto-estima do delegado, além de determinar o número de pessoas em grupos ideais para a delegação, concluindo que assim, “pode-se gerir uma empresa com milhares de pessoas...”. Com o mesmo enfoque de ensinar a delegar, o *site* da Attender (ver referência) se destaca pelos comentários que faz sobre transferir responsabilidade e autoridade no ato de delegar. No entanto, mais confunde do que esclarece o leitor com o jogo de palavras em torno dos dois termos.

Apontando as dificuldades de delegar Barrow (1993) *apud* Aguado (s.d.), aponta como possível dificuldade de delegar o fato de o proprietário de micro e pequenas empresas pensar que ninguém, além dele, poderá fazer o trabalho. Outro motivo é preferir a rotina, a enfrentar a dificuldade de delegar. Os benefícios ao delegar, apontados pelo autor, de forma semelhante ao que alegam outros autores (Nelson, 1991; Matos, 1983; Megginson et al., 1998) sobre o tema, correspondem ao ganho de tempo para realizar outras atividades, mais tempo para atividades de planejamento, tempo para poder acompanhar os funcionários, além de criar um respaldo por parte de sua força de trabalho que estará motivada para ser usada em momentos de emergência. Megginson et al. (1998) enfatizam o crescimento e o desenvolvimento do funcionário a quem foi delegado a quem é dada a possibilidade de aprender com seus próprios erros.

² *Sites* citados nas referências.

Megginson et al. (1998) no entanto, realçam outro aspecto importante, que é o fato de determinado subordinado não aceitar a delegação. A importância está em o empresário procurar forçar um bom funcionário que desempenha suas funções de modo correto, com responsabilidade, mas que teme assumir outras maiores, ou teme ser criticado ao não saber exercer sua autoridade no novo cargo ou ainda a falta de autoconfiança.

O que se depreende do que está acima colocado é que se trata de um tema onde há um consenso de sua importância, ao mesmo tempo em que basta seguir alguns passos para que se tenha eficiência no processo de delegar. No entanto, não há abordagens do que possa anteceder o processo de delegar, qual seja, aspectos pessoais de insegurança, medo, desconfiança, auto-suficiência e outras manifestações que são intrínsecas da formação daquele que está colocado na posição de delegar.

Sheedy (1996) afirma que, o não saber delegar por parte do empreendedor, é uma das mais fortes razões que impedem o crescimento de uma empresa. Pode vislumbrar o objetivo que pretende atingir, no entanto, na empreitada torna-se um patrão assoberbado, que não partilha suas tarefas, mantém sob sua batuta a direção e não transmite a orientação de onde pretende chegar. Dois perfis de empreendedores sobressaem durante a fase de crescimento de um empreendimento. Aquele que não abre mão do controle de forma alguma, pois atingiu um patamar de sucesso, executando as principais atividades dentro da empresa, acredita que só poderá escalar o crescimento tendo tudo ao seu controle. Outros tentam delegar, até o momento em que o delegado comete algum erro, ou realiza outro deslize que gere a desconfiança, para que a autoridade lhe seja retirada, juntamente com o poder, a tarefa e o cargo. É difícil para o empresário que ele tenha a percepção de que o crescimento está relacionado, dentre outros fatores, com o processo de delegar.

Anterior ao delegar, há a necessidade de prever as atividades que precisam ser desempenhadas para uma pessoa que ocupará determinada função. Feito isso, pode-se traçar o perfil que se quer e procurar um profissional no mercado. Assim, o profissional recém chegado poderá ir, gradativamente, implementando suas habilidades, oriundas de experiências anteriores em que tenha desenvolvido as mesmas funções noutras empresas, ao mesmo tempo em que adquire novas, relativas à cultura organizacional presente. Cuidados devem ser tomados, como alerta Zoghlin (1994), que aborda o tema exatamente ao contrário da “máxima” muito usada no caso de contratação de pessoas, invertendo para “contratando a pessoa errada do modo errado”. Segundo o autor, deve-se tomar cuidado com candidatos à vaga cuja experiência se restringe a ter trabalhado em uma grande empresa. A pessoa pode estar acostumada a não dar muita atenção para um orçamento mais restrito, como é o caso de uma empresa menor.

No entanto, é muito comum em empresas que estão crescendo, à medida que o empresário sente a necessidade de criar uma nova chefia para delegar algumas atribuições, que ele decida oferecer o cargo a algum de seus subordinados. A vantagem é que a pessoa já conhece a cultura da organização, o estilo de gestão empregado pelo executivo maior, e assim, de um operário que apenas cumpri ordens, ele passa para um cargo de gerência, tendo a equipe da qual fazia parte, sob sua responsabilidade. O sucesso ou fracasso da pessoa que ocupa a nova função pode ser uma loteria. É de se esperar que o empresário acompanhou atentamente o desempenho do funcionário ao longo do tempo, e vê nele características de liderança e comando que o habilitam para o desempenho das funções a que se pretende no novo cargo. Acontece também, de pessoas com excelente desempenho nas funções de subordinado que ao ser colocado em posição de chefia manifestam-se como verdadeiros fracassos. Adizes (1987) afirma que nem sempre uma pessoa consegue mudar seu estilo ao receber uma promoção, pois pode lhe faltar aptidões para desempenho da nova função gerencial. Para gerenciar um departamento se exige novas capacidades e ainda requer um estilo de gerência que não era exigido na função anterior. Alberoni (2004) alerta para o cuidado em “... não pôr uma pessoa de grande capacidade para ocupar um lugar de menor alcance e onde ela fica cerceada. E sobretudo nunca colocar uma pessoa inadequada numa posição muito elevada e para a qual ela não está capacitada” (p. 33).

Para o segundo caso, o de se valorizar a “prata da casa”, Chiavenato (2002) relata a importância do *coaching* e do *mentoring* como formas de se promover pessoas internamente nas empresas de forma que no futuro não se incorra no erro de perder um bom funcionário e promover um péssimo gerente. Nas palavras do autor, “*coaching* é um tipo de relacionamento no qual o *coach* se compromete a apoiar e ajudar o aprendiz para que este possa atingir determinado resultado ou seguir determinado caminho (CHIAVENATO 2002, p. 41)”. Tratam-se portanto, de acrescentar àquelas características pessoais do aprendiz, novas habilidades a partir de novos conhecimentos e experiências que são trocadas entre os envolvidos nesta relação. Neste caso, a troca é mais relativa a aspectos profissionais, promovendo e buscando novas competências do aprendiz, ao mesmo tempo em que desenvolve o senso de compromisso com resultados. Com muita afinidade, mas tratando-se de uma outra técnica, o *mentoring*, é o desenvolvimento do empreendedor corporativo, onde se aprende a assumir riscos sem medo de errar, se é encorajado a inovar, se ganha liberdade para praticar e experimentar a curiosidade. Neste caso quem está apto a assumir o papel de mentor é aquela pessoa na organização que é reconhecidamente bem sucedida, mais conhecida, influente, enfim, quem realmente tem alguma coisa a ensinar a um aprendiz e potencial ocupante de um cargo importante no futuro.

Em uma empresa que está em fase de crescimento é bem possível que as características do *coach* e do mentor tenham que necessariamente recair sobre o novo empresário que deve preparar seu potencial *staff* para conduzir os negócios a bom termo.

2.4. Implicações do ato de delegar

A delegação de tarefas ou cargos não é tão simples pelas implicações que existe com fenômenos intrínsecos ao ato de delegar. O que dizer de poder, autoridade, responsabilidade, metas, controles, treinamento, quando se delega uma tarefa ou um cargo a alguém?

Segundo Megginson et al., 1998 (p. 224), “autoridade é o direito de comandar os outros a agir ou não agir, a fim de serem alcançados certos objetivos”. Mais do que direito de comandar, a autoridade diz respeito ao “direito ou poder (...) de tomar decisões, de agir” (FERREIRA 1999 - Dicionário Aurélio). Assim, quando se cria um cargo ou uma tarefa é conferida a alguém, é preciso que a pessoa a quem esteja sendo delegada a atividade saiba que terá autoridade para tomar as providências necessárias para o cumprimento da meta. É assim que um professor tem autoridade conferida pela escola para atribuir notas, aprovar e reprovar alunos, ou o guarda de trânsito tem autoridade para aplicar multas ou prender o veículo de quem dirige sem carteira.

Maximiano (1995) aborda o tema da autoridade formal como “um atributo das organizações e da vida em coletividade e compreende a capacidade de pessoas ou grupos dar ordens e o direito de fazer-se obedecer em virtude da posição ocupada dentro de uma organização ou estrutura” (p. 46). Segundo o autor, essa autoridade está ancorada em mecanismos de punição e recompensas, sendo que sobressai o punitivo, já que o que se espera de um delegado é uma obrigação, e assim, não é cabível recompensas. O comportamento incorreto implica num castigo.

Para Adizes (1998) a autoridade faz parte da posição que a pessoa ocupa na organização, independente da personalidade do ocupante. Quando muda a pessoa, a que entra tem o direito de tomar as mesmas decisões, que na verdade, estão relacionadas com o cargo ou a posição no organograma. Para o autor, autoridade pode ser definida como o direito do ocupante de um cargo dizer sim e não. Quando uma empresa é jovem, o empresário (dono, fundadores) é que tem essa premissa de dizer sim e não. A empresa cresce e o empresário-fundador tem que delegar autoridade. Ele tem medo de delegar o direito de dizer sim, pois, pode perder o controle. Daí delega só o direito de dizer não. Sim, só com autorização do presidente. Quanto mais camadas no organograma, maior a separação entre quem pode dizer sim, do local onde está a ação. Então a autoridade só para dizer não, impede mudanças e burocratiza a organização. Por isso, o autor define autoridade como o direito de dizer sim e não, para que a empresa se mantenha jovem e capaz de lidar com mudanças.

Adizes (1998) faz uma correspondência entre responsabilidade e autoridade, representando esta última com um círculo e a responsabilidade com um quadrado. Nunca é possível sobrepor um sobre o outro. E isso, segundo o autor é saudável, pois quando a empresa dá 100% de autoridade e responsabilidade ela estará morta. Não conhecer precisamente a responsabilidade e a autoridade é bom, pois, significa que a empresa é jovem, viva e em constante mudança.

A autoridade, no entanto, está ligada a outro fator importante que é o poder, pois sem ele a pessoa não poderá exercer sua autoridade. Megginson et al., (1998 p. 231) definem poder como “a capacidade para influenciar indivíduos, grupos decisões ou eventos”. Como o poder sempre está associado à força, vigor, robustez, tende-se a imaginar que o poder é um mal. No entanto, é uma necessidade para que indivíduos possam atingir suas metas e cumprir determinadas obrigações. Waterman Jr. (1989) trata de uma forma de gerenciar a qual denomina “autonomia dirigida” onde o líder está na posição de dirigir, mas as pessoas recebem delegação de poder, de modo que possam fazer as coisas a sua maneira. Dentro desse sistema, sugestões são incentivadas e acatadas. No entanto, as pessoas devem saber quais são seus limites, até onde podem chegar por conta própria.

Há diferentes combinações possíveis de autoridade e poder e é preciso que haja um equilíbrio para que os resultados aconteçam com sucesso. Podem-se imaginar situações que ocorrem no dia-a-dia para se perceber que a ausência de equilíbrio entre autoridade e poder pode prejudicar o alcance de metas. Por exemplo, a empresa que contrata um engenheiro recém formado e o coloca como gerente de um setor onde há muitos funcionários antigos. Outra situação, a de uma mulher promovida a gerenciar um setor predominantemente masculino. São exemplos onde se demonstra autoridade com pouco poder. O exemplo oposto se dá quando em uma empresa familiar o pai coloca o filho com pouca experiência para assumir um cargo muito técnico ou que requer um grau de conhecimento e vivência muito grande para comandar um determinado departamento.

O poder pode advir do cargo que determinada pessoa ocupa ou se originar de um poder pessoal, relacionado ao carisma próprio do líder. A combinação de ambos é desejável para se conseguir maior compromisso da equipe na obtenção de resultados. O poder exercido oriundo do cargo se diferencia em quatro tipos segundo Megginson et al. (1998): de recompensa, coercitivo, legítimo e controle de informação. O poder pessoal se limita ao poder carismático e técnico.

Outro ponto importante na delegação, diz respeito à responsabilidade. Ao se delegar deve-se delegar responsabilidade? Megginson et al., (1998 p. 232) afirmam tratar-se de um princípio organizacional: “ninguém pode assumir – ou aceitar – a responsabilidade de uma outra pessoa pelo desempenho de um dever”. Ou seja, a obrigação de prestar contas de uma tarefa que foi delegada a outra pessoa é de quem delegou. Isso não deve significar que o delegado não deva ter

responsabilidade. Ele é o responsável por executar uma tarefa, mas o resultado dela, a sua conclusão no prazo, é de responsabilidade de quem a delegou. Há uma outra combinação, agora, de responsabilidade com autoridade. É preciso que se dê autoridade para que o delegado cumpra com suas responsabilidades, o que nem sempre acontece, pois é mais comum à pessoa ser dada mais responsabilidade do que autoridade. Em uma indústria, por exemplo, o gerente de produção é responsável por cumprir uma determinada meta, mas as contratações de pessoal têm que passar por recursos humanos, a manutenção de equipamentos, pelo setor de manutenção e assim por diante. No entanto, na hora de prestar contas será cobrado pelo cumprimento das metas estabelecidas.

Segundo Megginson et al. (1998) ocorrem quatro ações oriundas do ato de delegar autoridade. A primeira é que ao delegar autoridade se atribui objetivos ou deveres ao subordinado. Segundo, ao delegar se concede a autoridade que é preciso para que se atinjam tais objetivos ou deveres. Ao aceitar a delegação, de forma implícita ou explícita, a terceira ação é a criação de uma obrigação ou responsabilidade. Finalmente, ao delegar, torna-se o subordinado responsável pelos resultados.

2.5. A personalidade e o empreendedor

Baseando-se nos autores citados no subitem anterior, pode-se depreender que os estudos sobre empreendedorismo pecam por não considerar a importância das características do empresário, como por exemplo, suas habilidades técnicas, e a influência da sua formação profissional primária na tarefa de delegar. Não se encontra também dentre estes estudos as características de comportamento, ou ainda de personalidade, que influenciam no processo de delegar.

Autores como Sheedy (1996), interessados em tratar dos aspectos acima citados, utilizam alguns conceitos como “ego forte”, “ego ansioso e voraz”, “ego fraco ou exigente”, sem, no entanto, definir primeiramente o conceito e a origem teórica do termo “ego”, não definem também o adjetivo que atribuem ao ego, ou seja, forte, fraco, voraz.

Ao citar Sheedy (1996), as autoras Baldin e Chaves (2001) discorrem sobre a importância do ato de delegar ressaltando que o mesmo é fundamental para o crescimento de uma empresa, mas também, não apresentam qualquer avanço conceitual dos termos citados. Referem por exemplo que “... um ego forte e a capacidade de administrar o estresse facilitam a caminhada do empreendedor em direção ao futuro.” (p. 1). As referidas autoras utilizam ainda, o termo “personalidade” ao relatar o caso de David Nadler, empresário que criou a Delta Consulting Group, dizendo que “Nadler compreendeu que existe uma diferença entre mudar de postura em relação ao trabalho e mudar de personalidade” (p.6). No entanto não discutem o que seja mudar de personalidade, além de

mentonar a importância de encontrar espaços no cotidiano de trabalho para o investimento na vida pessoal, ou seja, lazer, família, etc.

Referindo-se as aplicações do *coaching* no universo organizacional, Chiavenato (2002) refere que para o desenvolvimento da atividade de *coaching* é necessário desenvolver algumas habilidades, e dentre elas cita o que denomina “melhoria de personalidade”. Pode-se questionar, porém o que seja melhorar a personalidade, pois o autor não explicita o conceito de personalidade, tampouco o que seja melhorá-la. O leitor fica perguntando-se o que quer dizer melhorar a personalidade.

Filloux (1983), parte da psicanálise e da psicologia clínica por entender que estas ciências concebem com mais propriedade o problema da individualidade por rastrearem causas universais a fim de compreenderem melhor a história de uma personalidade. Mas ao adotar a personalidade como expressão da individualidade, algumas perguntas surgem naturalmente: “Como explicar e compreender tal personalidade? Que determinismos regem sua formação, estruturação e evolução? (FILLOUX 1983, p.10)”.

Para delimitar o problema e buscar respostas às perguntas colocadas, define-se, “personalidade como a configuração única que toma, no transcurso da história de um indivíduo, o conjunto de sistemas responsáveis de sua conduta (FILLOUX 1983, p. 10)”. O autor observa que ao estudar a individualidade, outro ponto de vista se situa em confronto com o estudo da personalidade, ou seja, o caráter, que pode ser identificado com personalidade ou ainda estudiosos o coloca como sendo o centro da personalidade. No entanto, para os clínicos, o caráter nada mais é que apenas um aspecto da personalidade. Para o autor, ambigüidades à parte, estudar o caráter, leva em conta a individualidade como um conjunto de traços que constituem a um número de tipos que definem um indivíduo. Para o estudioso do caráter, este tende a ser algo estático e invariável. Diferentemente, a personalidade assume o que é assimilado ao longo do tempo tendo o sentido de história, não como algo definido ou definitivo, mas algo que se dá de forma evolutiva. Então, a primeira considera o indivíduo sob o ponto de vista de uma fotografia, enquanto que a segunda, assume a forma de uma história (FILLOUX 1983).

Há porém, outras teorias na psicologia, que não falam em caráter ou traços, mas que consideram o engajamento de pessoas significativas como o motor do desenvolvimento. Uma delas, chamada Teoria dos Sistemas Ecológicos, considera como fundamentais para o desenvolvimento humano quatro fatores: os processos proximais, os atributos de pessoa, o contexto e o tempo. Esta teoria não utiliza o termo personalidade, mas sustenta que o desenvolvimento é o resultado das interações da pessoa com outros significativos que compõem os contextos em que circula, ao longo do tempo. Poder-se-ia dizer que a idéia de personalidade nesta perspectiva refere-se não apenas aos

atributos de pessoas, mas às interações que o sujeito constrói constantemente ao longo do seu desenvolvimento.

2.6. A Ecologia do Desenvolvimento Humano

A formulação de teorias científicas em todas as áreas do conhecimento a partir do início do século XX, assim como, a busca de novos modelos de pesquisas tem refletido a mudança da visão de mundo que vem acontecendo principalmente quando se consideram as três últimas décadas. Se na física a mudança de paradigma aconteceu com a passagem do modelo reducionista da teoria cartesiana e newtoniana, para uma visão de totalidades integradas e sistêmicas, aos poucos esse pensamento se disseminou para explicar outros fenômenos nas áreas biológicas, psicológicas e sociais. O resultado da mudança de paradigma da teoria mecanicista de Descartes e Newton para a sistêmica e ecológica, pode ser vista também na psicologia, onde se observa proposta de novos modelos para pesquisa do desenvolvimento da pessoa. Dessen e Costa Jr. (2005, p. 11) abordam a ciência do desenvolvimento como aquela que “focaliza a ontogênese dos processos evolutivos, destacando desde os eventos genéticos até os processos culturais, desde os processos bioquímicos e fisiológicos até as interações sociais, com os padrões de adaptação sendo entendidos mediante interações dos níveis internos e externos ao indivíduo”. Urie Bronfenbrenner, após estudar os diferentes enfoques das teorias clássicas sobre desenvolvimento humano, lançou uma nova perspectiva para pesquisas nesta área de concentração, que concebe a pessoa em desenvolvimento como sendo fruto de uma reorganização continuada que acontece em sua formação dentro do contexto limitado pelo espaço-tempo (POLONIA; DESSEN e SILVA 2005). Os primeiros postulados com suas conclusões foram publicados em livro que se tornou sua obra clássica em 1979, *The Ecology of Development: experiments nature and design*, traduzidas para o português em 1996 como *Ecologia do Desenvolvimento Humano: experimentos naturais e planejados*, mostra um avanço em relação aos estudos da personalidade e comportamento humano ao propor a idéia de desenvolvimento num processo de interação entre a pessoa e o meio ambiente (BRONFENBRENNER, 1996).

Em sua concepção, não existem as variáveis herdadas de forma estática, nem tampouco o ambiente é algo dissociado da pessoa, mas a pessoa é o produto e processo da interação entre o ser humano e o meio ambiente. Narvaz e Koller (2004) afirmam que a visão ecológica propiciou uma reorientação nas pesquisas no campo da psicologia tradicional que reduzia os processos psicológicos a elementos individuais, para a forma sistêmica, valorizando os processos e as interações. Krebs; Copetti e Beltrame (1997) afirmam que “a Ecologia do Desenvolvimento humano caracteriza o ser

humano em desenvolvimento, como alguém ativo em seu meio, em inter-relações que estabelece com todos os quais participa, direta ou indiretamente” (p.15). Entenda-se por ecologia do desenvolvimento humano como sendo:

“(…) o estudo científico da acomodação progressiva, mútua, entre um ser humano ativo, em desenvolvimento, e as propriedades mutantes dos ambientes imediatos em que a pessoa em desenvolvimento vive, conforme esse processo é afetado pelas relações entre esses ambientes, e pelos contextos mais amplos em que os ambientes estão inseridos (BRONFENBRENNER 1996, p. 18)”.

Ao longo de duas décadas e meia que sucederam a publicação do livro, o autor incorporou novos conceitos, ao que, somente na década de 90, chamou de Teoria dos Sistemas Ecológicos promovendo atualizações até 1999. Krebs et al. (1997), ao fazerem uma releitura da obra nestas duas décadas, relata que o próprio autor promoveu avanços ampliando conceitos, sem no entanto, modificar sua proposta original. Narvaz e Koller (2004) afirmam que Urie Bronfenbrenner e seus colaboradores revisaram criticamente o modelo original, evoluindo para o modelo bioecológico, pois no primeiro momento se valorizou demasiadamente os aspectos de contexto, em detrimento da pessoa. Já no modelo que denominou bioecológico, faz-se a inclusão de novos elementos e procura resgatar aspectos da pessoa, dos processos e do tempo. Narvaz e Koller (2004) enfatizam que “as reformulações atribuíram aos processos de interação uma posição central, em que as diferentes formas de interação entre as pessoas não mais são vistas como apenas função do ambiente, mas como uma função do processo, que é definido em termos da relação entre o ambiente e as características da pessoa em desenvolvimento”. Ainda segundo as autoras, o modelo bioecológico passa a ser estudado como quatro blocos que se inter-relacionam de forma sinérgica, ou seja, o Processo, a Pessoa, o Contexto e o Tempo.

Relativamente a **processos** a ênfase é dada para os processos proximais onde ocorrem as mudanças comportamentais pelas interações entre a pessoa e o seu entorno composto pelos símbolos, objetos e outros elementos presentes no contexto. Polonia et al. (2005) afirmam que para acontecer o desenvolvimento, a pessoa deve estar imersa em um ambiente regular por um longo período de tempo de forma que a complexidade aumente ao longo do tempo. Para Narvaz e Koller (2004), a variação do efeito sobre o desenvolvimento é uma função de características que atuam em conjunto e podem ser de ordem biopsicológica da pessoa, do ambiente mais próximo ou mais distante, do resultado do próprio desenvolvimento, da harmonização ou modificação das características sociais onde a pessoa se encontra e do histórico de vida dela. Assim, foca-se como sendo central para o desenvolvimento, na teoria bioecológica, características da Pessoa, do Processo, do Contexto e do Tempo (POLONIA et al., 2005).

A **pessoa**, no modelo bioecológico, retrata as características de origem biológicas e psicológicas e as construídas em interação com o ambiente, considerando contudo, a continuidade e a mudança nas características biopsicológicas. Assim, o desenvolvimento acontece por meio de interações recíprocas entre a pessoa e o ambiente no relacionamento entre ambos através de objetos, símbolos e outras pessoas do círculo próximo ao que Bronfenbrenner chamou de processos proximais (SILVA e DESEN 2005).

Bronfenbrenner (1996) baseou-se em seus precursores na psicologia para concluir seu modelo, enfocando a pessoa e seu contexto. Ao analisar os paradigmas propostos por autores que o precederam, o autor não concordava com os modelos por considerá-los incompletos, onde ora a ênfase recaía sobre a pessoa, ora sobre o ambiente. Mesmo com modelos que combinavam pessoa-contexto, estes não acarretavam mudanças práticas (POLONIA et al. 2005). Tomou especificamente a função de Kurt Lewin que propunha que comportamento é função conjunta da pessoa com o meio ambiente dado pela fórmula $C = f(P \text{ ME})$ (Lewin 1935, p. 73, citado por Bronfenbrenner, 1996, p. 14), para introduzir a modificação que faz toda a diferença. O autor constatou que, embora pudesse ser esperado que a função pessoa e meio ambiente estivesse sendo considerada com pesos iguais, os estudos comportamentais centravam sua atenção na pessoa, dando pouca atenção para o ambiente e as interações com a pessoa. Então, a proposta de sua teoria é substituir a variável comportamento, pela variável desenvolvimento, na equação original, introduzindo a variável tempo para a função, ao valorizar a interação da pessoa com o meio ambiente no curso de sua vida. Narvaz e Koller (2004, p. 53) afirmam que “o desenvolvimento consiste em um processo de interação recíproca entre a pessoa e o seu contexto através do tempo, sendo uma função das forças que emanam de múltiplos contextos e de relações entre eles”. A pessoa, como um ser ativo, se desenvolve a medida que interage com outras pessoas, objetos e símbolos ao longo do processo de sua evolução.

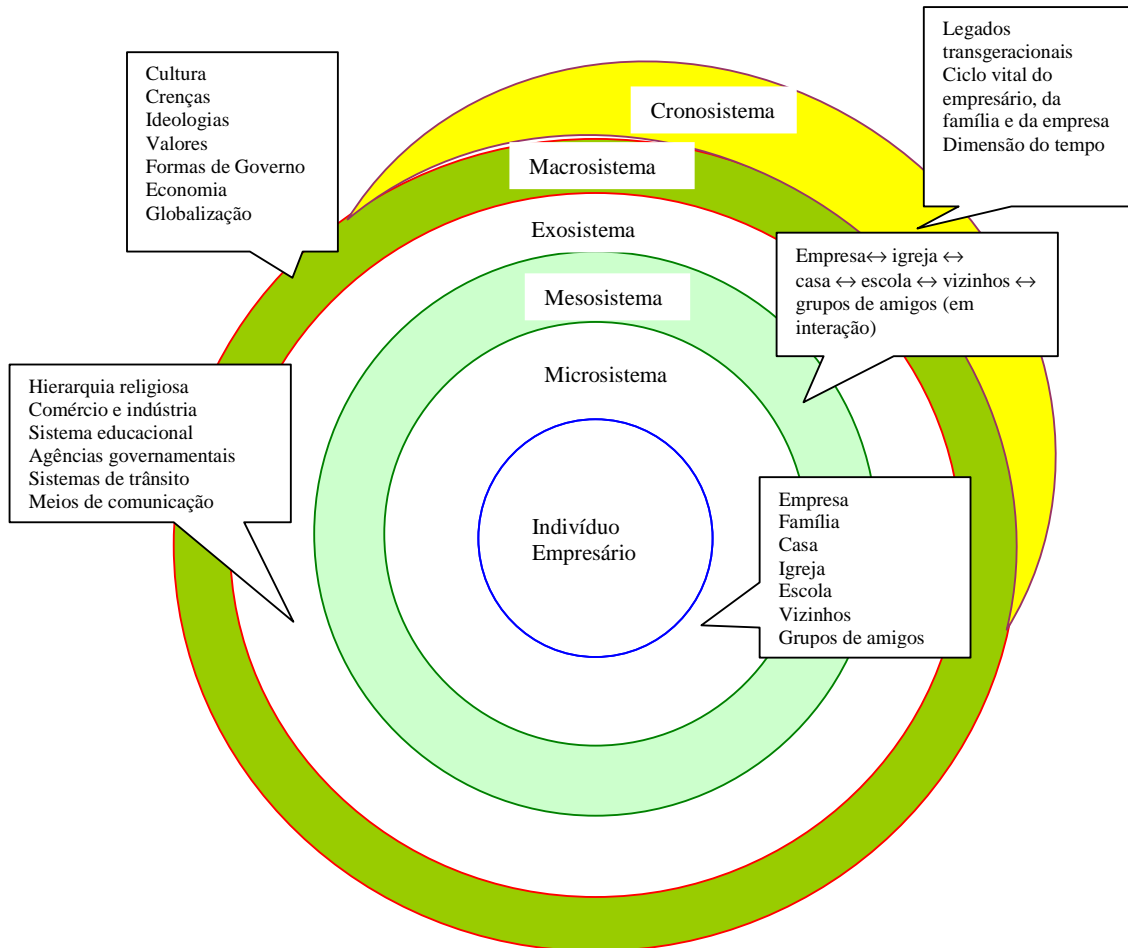
Em sua obra, Bronfenbrenner (1996), concebe o ambiente como uma superposição de espaços, partindo do imediato que envolve e interage direto com a pessoa, até o mais distante onde acontecem situações que podem interferir na formação do ser humano, mesmo que possa parecer que não haja nenhuma interferência. O autor ilustra este modelo sistêmico comparando-o com o conjunto de bonecas russas que se encaixam umas nas outras para descrevê-lo. Ao ambiente mais próximo, onde o sujeito está inserido, que pode ser a casa, a escola, etc. chamou de microsistema. Mas o desenvolvimento do sujeito não se limita à sua relação direta com um único microssistema onde está inserido, mas recebe a interferência das relações que ocorrem entre estes lugares, ou seja, entre a casa e a escola, entre esta e o trabalho, e assim sucessivamente, constituindo-se uma rede de microssistemas ao qual Bronfenbrener nomeou de mesossistema.

Passando para um terceiro estágio de seu modelo, o autor define o exossistema como sendo lugares ou instituições onde não necessariamente o sujeito tem relacionamento direto, mas que de alguma forma causa interferência em seu desenvolvimento, tais como as relações que ocorrem entre a casa e o local de trabalho do pai, a relação entre a vizinhança e a escola para o pai da criança, instituições governamentais, etc.. Englobando os três níveis anteriores, estaria o macrossistema com toda a sua diversidade cultural, e sub-culturas presentes nos micro, meso e exossistemas.

Ao longo das últimas duas décadas do século XX, Urie Bronfenbrenner e seus colaboradores revisaram criticamente o modelo original, (NARVAZ E KOLLER 2004). Na década de 90, o autor incorporou alterações no modelo, tendo relevância aquilo que denominou de cronossistema, ou seja, o tempo foi considerado em sua teoria no processo-pessoa-contexto do desenvolvimento, mas não como sinônimo de idade cronológica. Este componente do modelo bioecológico permite que se considere as mudanças não somente de fases do indivíduo, mas também no ambiente.

Pode-se supor, portanto, que o empresário, ao delegar, encontra-se sob a influência de muitos outros contextos como mostrado na Figura 2. Este conjunto de subsistemas estão em jogo na sua tarefa de gerenciar uma empresa e o influenciam direta ou indiretamente.

FIGURA 2: INFLUÊNCIA DO CONTEXTO: UMA APROXIMAÇÃO ECOLÓGICA.
 Adaptado de: Papela, Human Development, 7º Copyright – 1998 - Magrow-Hill Companies



A iniciativa de embasar este trabalho sobre os pilares da teoria bioecológica pode contribuir para pensar os empresários e, o fazer deles em suas empresas, considerando que suas características empreendedoras devem ser analisadas sob diferentes perspectivas, que não apenas os atributos de pessoa, tais como suas habilidades cognitivas, sócio-emocionais e motivacionais. Estes atributos só podem ser considerados como tais quando contextualizados, ou seja, considerados em relação aos aspectos sócio-culturais.

Dentro desta perspectiva teórica, portanto, o ato de delegar envolve, por exemplo, a maneira segundo a qual o empresário se percebe na tarefa de delegar, o que pode ser chamado de *auto-percepção*, no entanto, esta não deve ser considerada como uma característica da personalidade de forma isolada. Assim, delegar e perceber-se delegando está diretamente ligado à cultura organizacional que o próprio empresário construiu e que conseqüentemente também o constrói enquanto tal. Segundo Bronfennbrenner (1996) a noção de competência é também culturalmente definida no cotidiano da pessoa em desenvolvimento. Assim, a competência para delegar depende de como o empresário experiencia o seu cotidiano, e como se percebe enquanto alguém que delega e, a forma como o faz, depende das ferramentas e dos símbolos presentes no contexto organizacional que ele próprio criou e que dependem diretamente da cultura em que vive. Assim sendo, o delegado é parte constituinte do processo de delegação, ele é co-construtor do ato de delegar, não pode existir um empresário que delega sem o delegado. Nesta perspectiva uma estratégia de ensino, ou de treinamento, de estabelecimento de metas pode funcionar muito bem para alguns e não para outros. Então, é mister estabelecer parcerias considerando cada delegado em especial, em seus contextos de desenvolvimento, estabelecendo uma lógica de trabalho que privilegie as redes.

Assim, as percepções do empresário ao delegar tarefas serão influenciadas pelos contextos de desenvolvimento nos quais está inserido.

CAPÍTULO 3 – METODOLOGIA

Este capítulo é destinado a apresentar a metodologia que foi utilizada para a pesquisa. Foi adotado um questionário inspirado no instrumento “medidas escalares” utilizado na Psicologia social, que segundo Pasquali (1996, p. 117), é útil para “estudo das atitudes, e também no campo da personalidade, com o intuito de medir traços de personalidade”. Neste sentido a escala serviria para mensurar um atributo empírico na forma de uma série de números ordenados, os estímulos que expressam um construto psicológico (PASQUALI 1996). Dentre os diferentes instrumentos de medida psicológica, optou-se escala tipo Likert. A seguir, são mostrados os passos que levaram ao desenvolvimento e estrutura do instrumento, a definição da abrangência do trabalho com a amostragem e os participantes.

3.1. Abrangência

Este trabalho de pesquisa focou os empresários de empresas de diferentes ramos de atividade e setores, tais como: comércio, indústria e serviços. Foi solicitado aos empresários que classificassem suas empresas quanto ao porte.

Para que os pesquisados pudessem se referir às suas empresas, classificando-as por seu porte, tais como: micro, pequena, média ou grande, foi necessário escolher um parâmetro de definição, utilizado nos diferentes ambientes, seja nas instituições de classe empresariais, ou órgãos governamentais de fomento. No entanto, há diferentes formas de enquadramento das empresas, para classificá-las em todo o mundo. No Brasil, há diferentes parâmetros que se levam em conta para a classificação das empresas, definidos por Leis, Estatutos e utilizados por alguns órgãos governamentais brasileiros dependendo da finalidade, tais como: MERCOSUL, SEBRAE, BNDES, RAIS/TEM (Relação Anual de Informações Sociais). A seguir são mostrados os quadros 1 e 2 que ilustram as diferenças de critérios adotados pelos órgãos que possuem políticas de apoio às micro e pequenas empresas.

Quadro 1: Parâmetros de definição das empresas adotados pelo MERCOSUL para os diferentes setores da economia.

	Microempresa		Pequena Empresa		Média Empresa	
	Indústria	Comércio e Serviços	Indústria	Comércio e Serviços	Indústria	Comércio e Serviços
Nº de Empregados	1 - 10	1 - 5	11 - 40	6 - 30	41 - 200	31 - 80
Faturamento Anual	US\$ 400 mil	US\$ 200 mil	US\$ 3,5 milhões	US\$ 1,5 milhão	US\$ 20 milhões	US\$ 7 milhões

Fonte: MERCOSUL/GMC/RES nº 90/93 e MERCOSUL/GMC/RES nº 59/98 – divulgado no site:

<<http://www.desenvolvimento.gov.br/arquivo/sdp/mpm/forPermanente/dadSegmento/defineMPE.PDF>> - Julho 2007.

Quadro 2: Parâmetros de definição das empresas adotados pelo ESTATUTO MPE, SIMPLES, RAIS/TEM e SEBRAE. O SEBRAE, diferencia o tamanho por setor.

	Microempresa	Pequena Empresa	Média Empresa
ESTATUTO MPE receita bruta anual	R\$ 244.000,00	R\$ 1.200.000,00	---
SIMPLES* receita bruta anual	R\$ 120.000,00	R\$ 1.200.000,00	---
RAIS/MTE nº de empregados	0 - 19	20 - 99	100 - 499
SEBRAE indústria	0 - 19	20 - 99	100 - 499
SEBRAE comércio e serviços	0 - 9	10 - 49	50 - 99

* Essencialmente um sistema de simplificação tributária, o SIMPLES prevê restrições à inclusão de inúmeros segmentos de MPEs, não se aplicando, pois, a todo o universo de MPEs do Brasil.

Fonte: RAIS/MTE

Lei nº 9.317/96 e IN SRF nº 034/01

Lei nº 9.841/99

PUGA, Fernando Pimentel. Experiências de Apoio às Micro, Pequenas e Médias Empresas nos Estados Unidos, na Itália e em Taiwan. DEPEC/BNDES. Textos para Discussão nº 75. RJ, fev/2000.

Divulgado no site:

<<http://www.desenvolvimento.gov.br/arquivo/sdp/mpm/forPermanente/dadSegmento/defineMPE.PDF>> - Julho 2007.

Considerando que a classificação do SEBRAE, é feita levando em conta o número de funcionários de cada empresa por setor, esta foi vinculada à pesquisa para que o entrevistado pudesse responder em que segmento se enquadrava a empresa.

3.2. Participantes

As entrevistas aconteceram entre os meses de fevereiro a maio de 2007. A seleção dos participantes para responder a pesquisa limitou-se a abordagem direta com o proprietário da empresa e aconteceu de três formas. No estado de Santa Catarina, foi o contato pessoal em visitas diretamente ao estabelecimento em Florianópolis. Nas cidades do interior os empresários foram abordados por um contato telefônico e solicitaram as perguntas por correio eletrônico. Nos estados de São Paulo, Paraná e Rio Grande do Sul e outros, foi utilizado o correio eletrônico para o envio de uma carta de apresentação e convite aos empresários, acompanhada do questionário e solicitando a sua participação na pesquisa. O retorno dos questionários respondidos deu-se também por correio eletrônico. A taxa de resposta por intermédio desse procedimento foi de 0,6%. Ao final, somando-se as três formas de entrevistas, foram obtidos 100 questionários respondidos.

A opção inicial foi selecionar sujeitos que estivessem à frente de empresas com idade acima dos cinco anos. No entanto, foi verificado que essa limitação estava restringindo a participação, pois, muitos empresários que possuem empresas com idade inferior a este limite, podiam ser empreendedores que estavam em sua segunda ou terceira tentativa. Por outro lado, um jovem empreendedor em sua primeira tentativa possui percepção de seu comportamento quanto a

necessidade de delegar. Ainda, era possível acontecer o inverso, um empresário atuante há muitos anos à frente de seu negócio e que desconhecesse os diferentes mecanismos que implicam a delegação. Portanto, optou-se por considerar todas as respostas igualmente, ou seja, amostra não intencional.

3.3. Amostragem

Optou-se por uma amostragem não probabilística por acessibilidade, com a contribuição de empresários que se dispuseram a responder ao questionário. Veludo-de-Oliveira (2001, p. 4) afirma que “apesar da impossibilidade de generalização de resultados, uma amostra não probabilística pode ser útil e até mesmo preferível em relação à amostra probabilística em uma série de situações”. Para este estudo a amostra não probabilística foi a que se mostrou viável e a que foi adotada.

O questionário foi enviado a empresas de 4 estados, quais sejam: São Paulo, Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul. Através do envio de questionários por correio eletrônico, foi possível atingir mais de 8 mil empresas nestes estados. O tamanho de amostra se justifica pelo fato da baixa taxa de resposta de questionários enviados por correio eletrônico, conforme apontado anteriormente.

Os empresários que responderam o questionário, classificaram suas empresas como: micro (37%), pequena (43%), média (19%) e grande (1%) empresas, respectivamente.

3.4. Medidas Escalares – Escala Likert adaptada

Pasquali (1996) aponta a escala psicométrica como forma de avaliar construtos psicológicos, e portanto, utilizou-se a medida escalar para se obter resultados relacionadas aos diferentes domínios do ato de delegar. No presente caso foi utilizado o método de pontuação conhecido como escala de Likert, uma vez que se buscava saber dos entrevistados em que grau os mesmos concordavam ou não com as afirmações apresentadas (PASQUALI, 1996). Optou-se por aplicar uma escala de concordância de 10 pontos, onde os entrevistados foram orientados com algumas recomendações para que não sobrasse dúvida no momento do preenchimento. Uma escala tipo régua com pontos de 0 a 10 ou 0% a 100% foi construída com esclarecimentos de preenchimento (apêndice 2).

3.5. Procedimentos

A aplicação dos questionários junto aos empresários se deu por abordagem direta no local de trabalho e ainda através do envio do questionário por correio eletrônico. A segunda forma, foi possível graças à colaboração obtida do SEBRAE – SC, seja através de contato direto com empresários do interior do estado, seja proporcionando o contato com a ACATE – Associação Catarinense de Tecnologia, através da incubadora de empresas MIDI Tecnológico. Para conseguir acesso a outras empresas, de estados mais distantes a abordagem se deu através de um empresário da Líder Licitações. Trata-se de uma empresa que presta serviços de captação e informação a pessoas interessadas em participar de licitações de órgãos da administração pública de todo o país, e por isso, conta com um amplo cadastro de empresas. Ao participar da pesquisa, este empresário considerou-a importante, e se colocou a disposição para enviá-la aos clientes cadastrados.

3.6. Desenvolvimento do instrumento de levantamento de dados

Fink e Kosecoff (1985, p. 13) apud Günther (1996), afirmam que o levantamento de dados é um “método para coletar informação de pessoas acerca das suas idéias, sentimentos, planos, crenças, bem como origem social, educacional e financeira”. Para o propósito deste trabalho é válido que se aplique um instrumento de levantamento de dados para saber qual a atitude do empresário quando ele se depara com a necessidade de dividir suas atribuições dentro do negócio.

Günther (1996) relaciona os passos que conduzem a um levantamento de dados com o propósito de orientar a sua elaboração. Inicialmente, é preciso ter estabelecido qual o objetivo a ser atingido e a população-alvo. No presente estudo, foram os empresários de diferentes empresas. Segundo Günther (1996) partindo do **objetivo** e da **população-alvo**, o desdobramento que se segue leva aos passos seguintes que derivam para o estabelecimento dos **conceitos** que são fundamentais para o levantamento de dados e daí para a elaboração das **perguntas** a serem formuladas na investigação. Por sua vez, a partir da população-alvo, se estabelece a seleção da amostra para o levantamento de dados. Para este trabalho se considerou a amostra como empresários de qualquer ramo de atividade sejam da indústria, comércio ou prestação de serviços e empresas de qualquer porte.

Günther (1996) afirma ainda, que existe uma relação entre os objetivos que se querem atingir e os conceitos que levarão a formulação das afirmações ou itens do questionário. Para o presente estudo, o conceito estava relacionado àquilo que embasou a fundamentação teórica apresentada no capítulo 2, nos diferentes subitens: modelo de evolução das empresas; empreendedor e empresário; o ato de delegar tarefas ou cargos; implicações do ato de delegar; a personalidade e o empreendedor e a Ecologia do Desenvolvimento Humano.

Estabelecido os passos acima, foram construídos os itens do instrumento de coleta de dados na forma de afirmações.

3.6.1. Estrutura do instrumento

Para garantir a confiabilidade do instrumento, iniciou-se com um breve resumo do conteúdo, estilo carta de apresentação, apontando a Instituição de Ensino, o Programa, o nome do orientador e do pesquisador. Este procedimento teve a finalidade de obter a colaboração do entrevistado informando-lhe se tratar de assunto investido de seriedade suficiente, para que ele se dispusesse a prestar as informações que foram solicitadas. A necessidade de tal propósito se evidenciou ainda mais, pois o instrumento, ora foi entregue em mãos para ser preenchido ou, de outra maneira, foi enviado por correio eletrônico. Também assegurou-se-lhe que as respostas seriam tratadas como assunto confidencial. Os dados de identificação que se destinaram a caracterizar a amostra, foram deixados para o final do questionário, e a identificação do empresário foi opcional.

A elaboração das afirmações se deu a partir da fundamentação teórica e foram distribuídas em grupos de categorias com o objetivo de obter informações específicas. Cada agrupamento de itens visou explorar determinados temas ou conceitos. À medida que se elaborou cada uma das afirmações, se estabeleceu a que categoria deveria pertencer. Para se obter a adesão do empresário que deveria disponibilizar tempo para as respostas, procurou-se limitar o instrumento com 30 afirmações fechadas. Para saber como os empresários se percebem como empreendedores, ao final do conjunto de afirmações colocou-se uma pergunta aberta específica: “O que significa para você ser empreendedor”? Deixou-se ainda um espaço para comentários, procurando obter a opinião pessoal do entrevistado, embora colocado como opcional, para não exigir um esforço adicional do mesmo. Ao final seguiram-se os dados de identificação como: nome (opcional), idade, escolaridade, atividade da empresa, tempo de funcionamento, e classificação da empresa: micro, pequena, média ou grande. Para facilitar a classificação por parte do empresário, colocou-se um quadro divulgado pelo SEBRAE, de classificação de empresas segundo o número de empregados para o ramo industrial e de comércio.

3.6.2. Construção dos itens

O que se pretendeu buscar na investigação com o empresário foram informações que permitiram atingir os objetivos da pesquisa. Segundo Günther (1996, p. 393), “é através da formulação de quesitos nos itens que se estabelece a relação entre o objetivo de uma pesquisa e os conceitos pesquisados”. Assim, as respostas representam o quanto o entrevistado se aproxima do conceito sobre o tema pesquisado. Utilizando-se um instrumento de medição pode-se avaliar o quanto a resposta corresponde ao conceito apresentado. No questionário utilizado, procurou-se agrupar os itens em 6 categorias com número variável de 3 a 8 afirmações por categoria.

3.6.2.1. Categoria 1: O exercício de delegar

O primeiro grupo de itens foi formulado para verificar se o empresário se percebe com a convicção de que delegar é o melhor para si, pois precisa pensar estrategicamente em seu negócio, ou ainda se agarra às atividades do dia-a-dia ou tarefas que lhe tomam tempo e não permitem que ele gerencie a empresa delegando as funções operacionais.

Sendo o ato de delegar em uma empresa, fundamental para o crescimento e consolidação da mesma, é importante saber se o dono do negócio possui a dimensão de que há um momento em que precisa usar outras habilidades e que é preciso entrar em cena o administrador. Boas razões podem ter feito com que ele abrisse o negócio próprio, mas numa fase inicial, há uma necessidade de executar tarefas operacionais, se envolver nos afazeres diários, deixando as funções de planejamento, para ser mais um “tarefeiro” a executar as atividades de rotina. Pretende-se fazer a verificação de qual é o estágio em que o empresário se encontra, analisando as respostas de afirmações que investigam se ele prefere estar no comando de ações estratégicas da empresa ou ainda se liga a operação. Foram elaboradas 3 afirmações para esta categoria (Apêndice 2):

3.6.2.2. Categoria 2: Facilidade versus dificuldade de delegar

O segundo grupo de itens continha afirmações que procuravam saber se o empresário tinha facilidade ou dificuldade em delegar tarefas, cargos ou funções. Interessava conhecer se o dono do negócio tinha a percepção de que suas atividades estavam centradas em cuidar de seu negócio para que ele prosperasse, elaborando estratégias para superar a concorrência, atender bem aos clientes, entre outras dentro de seu papel de condutor do negócio. Se seu sentimento frente a este desafio era o de ter facilidade ou não de passar determinadas funções para que outros dentro da empresa pudessem fazer por ele. Enfim, era preciso saber se ele tinha uma percepção própria sobre suas

dificuldades ou facilidades no processo de delegar. Procurou-se buscar esta informação do empresário de forma direta quando ele respondeu as 3 afirmações (Apêndice 2).

3.6.2.3. Categoria 3: Medos e perdas no ato de delegar

O terceiro grupo contemplou os itens relativos ao sentimento de medo e perda que pode acometer o empresário no momento de delegar. Como o empresário lida com seus medos? Perdas de poder, prestígio, com desvio de dinheiro nas operações financeiras, com corrupção, são alguns dos aspectos que estão presentes no momento de delegar. Hatakeyama (1995), coloca a confiança como a base para se alcançar a motivação e o desenvolvimento. O entendimento do autor é que “a confiança é a pré-condição básica para os funcionários se sentirem motivados a dar seu melhor empenho ao trabalho e para promover o crescimento da sua capacidade” (p. 134). Foram colocadas 6 afirmações para constatar se era colocada esta pré-condição no momento de escolher a pessoa a quem delegar (Apêndice 2).

3.6.2.4. Categoria 4: Condições para executar a tarefa ou cargo

O quarto grupo de itens teve por finalidade saber se o empresário se prepara para o momento de delegar, ao mesmo tempo em que prepara o candidato a assumir uma determinada tarefa ou um cargo no organograma. Procurou ainda investigar a forma como é comunicada a nova atribuição, deixando claro, a autoridade e responsabilidade que o cargo exige. Procurou saber se o empresário realmente libera o delegado para trabalhar com liberdade e independência ou se retém autoridade. Tracy (1994), realça a importância de deixar claro ao subordinado quais são as suas responsabilidades e autoridade para desempenhar bem a função que lhe foi delegada. A responsabilidade clara possibilitará que se tenha uma visão ampla do trabalho que deve ser cumprido. Por outro lado, se sua autoridade para executar a função for limitada poderá acontecer de não poder cumprir com as responsabilidades, pois está impedido de tomar decisões. Não obstante isso, uma vez delegada a tarefa ou cargo, procurou saber se o empresário fica preso a atividade com o intuito de saber se foi executado como se ele próprio estivesse desempenhando, não permitindo a liberdade de errar por parte do ocupante do cargo ou de quem executa a tarefa. Este grupo de itens envolveu um número de 8 afirmações (Apêndice 2), por supor que pode não estar tão claro para o empreendedor o seu papel de formador ou de treinador de pessoal, pois é através do crescimento das pessoas que sua organização também cresce.

3.6.2.5. Categoria 5: A operacionalização do ato de delegar e obtenção dos resultados

No quinto grupo de itens se procurou saber qual a habilidade do empresário em gerenciar as pessoas a quem delega no sentido de obter eficácia na delegação. Para que o subordinado desenvolva um bom trabalho, tem que dar condições, estabelecer metas, cobrar resultados. Hatakeyama (1995) afirma que é tarefa de quem delega estabelecer juntamente com o subordinado quais serão suas metas baseados em resultados obtidos no passado, preferencialmente que se consigam valores de metas mensuráveis. Este procedimento, quando bem planejado, sem que seja impossível de ser alcançado, coloca desafios que estimulam as pessoas pela busca de resultados. Matos (1983) alerta sobre as condições necessárias para a realização de tarefas, sendo a autoridade para agir e os meios para se atingir os objetivos, como as principais, e que devem ser do conhecimento de todos. Por outro lado, procurou-se investigar se há abertura por parte do empresário quanto ao aspecto de ouvir o delegado, suas opiniões e sugestões e permitir que as implante. Colocou-se então, 6 afirmações (Apêndice 2), para levantar se o empresário faz um acompanhamento e apoio ao subordinado na execução de suas funções. Respostas ao conjunto de afirmações procuravam saber se o empresário estava bem preparado para funções de delegar:

3.6.2.6. Categoria 6: Investigação de aspectos comportamentais e psicológicos

Seria a capacidade de delegar uma característica própria do indivíduo, evidenciada a partir de seu desenvolvimento? Rothenbühler (2006, p.78) procurou traçar um paralelo entre a dor e a perda, seja física ou psíquica, com o ato de delegar. Segundo a autora, o indivíduo ao longo de seu desenvolvimento estabelece defesas que “... representam o modo pelo qual o sujeito lida com a dor psíquica, traumas, perdas, conflitos, etc.”. A forma como a pessoa se relaciona com a dor e a perda desde a infância determinaria as reações em nível inconsciente e teria suas manifestações no futuro. Assim, levando para o mundo empresarial, o ato de delegar seria um momento em que o resultado de seu desenvolvimento poderia estar presente, para dificultar ou facilitar a delegação, em conformidade com que a dor e a perda tenham sido marcante ou não em sua infância e juventude. Colocaram-se nesta categoria outras afirmações como uma estratégia para levantar informações de fora de seu cotidiano na empresa. A pessoa que gosta de ser servida pode induzir a uma facilidade em comandar, delegar, solicitar que outros façam determinados afazeres que o liberam para atividades mais agradáveis.

A tarefa de ensinar para muitos é uma atitude difícil. Há pessoas que não gostam de ensinar por impaciência, por achar que há coisas importantes a fazer, e por isso, não pode parar para ensinar.

Há ainda pessoas, que ao contrário, até ensinam, mas admitem reter para si, o detalhe de determinada operação, acreditando em permanecer com o poder. No entanto, há aqueles que acreditam que o conhecimento deve ser disseminado, pois é assim que ele se multiplica, e então não retém o que aprendeu e se dispõe a ensinar. O empresário pode iniciar um negócio fazendo o que ele realmente gosta, trabalhando na operação, realizando uma tarefa criativa, etc. Mas no momento em que a empresa cresce, há funções que fogem a seu controle. No entanto ele só admite delegar aquilo que não é de seu agrado, criando funções sem estruturar minimamente para que o delegado possa desenvolver positivamente seu potencial e permitir que a empresa avance. Matos (1983) aponta a delegação de tarefas desagradáveis como um erro de delegação. Afinal, o empresário não pode se desfazer de tarefas que ele não goste e deixar que o delegado obtenha os resultados de acordo com sua própria sorte. As respostas a essas afirmações, foram confrontadas com outras, de blocos anteriores. Foram colocadas 4 afirmações (Apêndice 2), que buscaram entender a atitude do empresário sob esse aspecto.

Elaborados os itens, estes foram submetidos à apreciação de dois professores universitários habituados à construção de questionários que o analisaram e o consideraram que estavam adequados ao tipo de pesquisa, com linguagem compreensível a quem seria aplicado. Uma vez definidos os itens que deveriam ser submetidos à entrevista, para evitar que um mesmo item tratando do mesmo aspecto fosse colocado em sequência, estabeleceu-se um sorteio para o posicionamento das afirmações, de tal forma que os itens ficassem misturados.

3.7. Análises de dados

Uma vez tabulados os dados da pesquisa, a sua análise se deu em duas etapas: a primeira, foi a análise quantitativa através de aplicação de técnicas estatísticas e que consistiu de uma análise exploratória dos dados coletados. A caracterização dos participantes e suas empresas permitiu entender o perfil dos pesquisados e as empresas que representam. As afirmações com a pontuação correspondente foram agrupadas novamente por categoria e analisadas confrontando os resultados dos que estavam de acordo e em desacordo com a afirmação apresentada. A segunda etapa se deu com a análise qualitativa das respostas dadas à pergunta aberta e dos comentários livres dos empresários. A Técnica de análise do conteúdo foi realizada conforme descrito a seguir.

3.7.1. Análise quantitativa

Para a análise quantitativa dos resultados, foi estruturado um banco de dados e utilizado o *software* estatístico SPSS (Statistical Package for Social Sciences), versão 13.0, procedendo-se uma

análise de estatística descritiva não-paramétrica de acordo com a natureza dos dados. Calculou-se a porcentagem de respostas dadas pelos empresários a cada ponto da escala entre 0 e 10 atribuída para cada item agrupados em suas categorias. Este procedimento permitiu avaliar como os empresários manifestaram sua adesão a cada item concordando ou não com as afirmações. Como medida de tendência central foi adotada a mediana por fornecer uma boa indicação do valor típico da amostra, ou seja, em torno de que nota se separa a metade inferior da amostra da metade superior. Por ser menos sensível a valores extremos e por mostrar o valor que está no meio da amostra é uma forma de se observar como se comportaram os empresários ao responder determinado item.

3.7.2. Análise qualitativa

Foram 96 (N=100) os empresários que responderam a pergunta aberta colocada ao final do questionário: O que significa para você ser empreendedor? Considerou-se, ainda, 28 comentários feitos no espaço aberto para tal.

Foi utilizada a análise de conteúdo³ categorial temática recomendada por (Bardin, 1977), na qual se buscou, a partir do conjunto de respostas, depreender o sentido do que é ser um empreendedor. Utilizou-se como unidade de análise (a menor partícula do relato), ou seja, palavras, frases ou expressões que mais se repetiram para definir o empreendedor e os comentários adicionais que se fez. O foco da análise ficou situado na qualidade das respostas.

³ Análise de conteúdo é “um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens” (BARDIN 1977, p.38).

CAPÍTULO 4 – RESULTADOS

A presente pesquisa procurou investigar aspectos presentes no processo de delegação dos empresários, quando precisam delegar tarefas e criar cargos centrando sua atenção no planejamento e elaboração de estratégias de crescimento. Para isto foram estabelecidos 6 categorias. Foram elas: como ele se percebe no exercício de delegar; a facilidade ou dificuldade no momento de delegar; medos que possam funcionar como empecilhos; se ele oferece as condições e como operacionaliza a delegação; e se é possível associar essa facilidade ou dificuldade com aspectos psicológicos. Procurou saber qual a percepção que o empresário tem do que é ser empreendedor.

A análise dos resultados procurou responder a seguinte pergunta: “Quais os aspectos que influenciam o processo de delegação de tarefas gerenciais na percepção dos empresários em suas empresas”? Procurou-se ainda obter respostas que atendessem o objetivo geral e os específicos formulados no primeiro capítulo.

Ao analisar o conjunto de notas atribuídas a cada uma das afirmações, foi possível verificar como o empresário se comporta no momento que se depara com a necessidade de delegação de tarefas ou cargos dentro da empresa.

Quando o empresário respondeu o que em seu entendimento é ser um empreendedor foi possível identificar se o sentimento que manifesta corresponde ao que se encontra descrito na literatura, sobre características próprias do empreendedor que por meio de sua prática conduz o negócio com todas as dificuldades e desafios.

4.1. Caracterização dos Participantes

A pesquisa investigou 100 empresários dos estados de São Paulo, Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul. As informações relativas aos setores de atividade das empresas mostraram uma concentração maior para as prestadoras de serviços, sendo seguido por comércio e mais atrás, indústria, como mostra a Tabela 1, a seguir:

Tabela 1: Setores de atividade das empresas pesquisadas.

Setor de atividade	N.º	Percentual
Serviços	41	41,0
Comércio	32	32,0
Indústria	27	27,0
Não responderam	0	0,0
Total	100	100,0

O interesse foi conseguir a participação de empresários com experiência em delegar tarefas. Considerando que a taxa de mortalidade é alta para empresas até cinco anos, a probabilidade maior estaria concentrada naqueles que têm empresas com idade igual ou superior a este limite, ou seja, aquelas que passaram pela fase mais crítica em seu crescimento. Este objetivo foi atingido, pois se pode constatar que 86% das empresas dos pesquisados tem mais de 5 anos como mostra a Tabela 2, a seguir:

Tabela 2: Porcentagem simples e acumulada da faixa de vida da empresa

Idade da empresa	N.º	Percentual	Percentual Acumulado
Até 4 anos	14	14,0	14,0
5 a 15 anos	47	47,0	61,0
16 a 30 anos	28	28,0	89,0
Acima de 30 anos	11	11,0	100,0
Total	100	100,0	

Na Tabela 3 apresentam-se os dados relativos à escolaridade dos participantes. O percentual dos que possui grau superior completo é 75%, dos quais, 18% apresentam curso de pós-graduação completo.

Tabela 3: Escolaridade dos entrevistados

Escolaridade	N.º	Percentual	Percentual Acumulado
1º Grau incompleto	1	1,0	1,0
1º Grau completo	2	2,0	3,0
2º Grau incompleto	1	1,0	4,0
2º Grau completo	13	13,0	17,0
Superior incompleto	8	8,0	25,0
Superior completo	55	55,0	80,0
Pós-Graduado incompleto	2	2,0	82,0
Pós-Graduado completo	18	18,0	100,0
Total	100	100,0	

Com as informações sobre idade dos participantes foi possível fazer uma classificação por faixa etária. Optou-se por três faixas, conforme pode ser visto na Tabela 4, e este dado foi importante para identificar se experiência de vida faz diferença no comportamento de empresários, comparando os mais jovens com os de experiência intermediária e ainda os mais experientes. Foi importante também para observar em que faixa etária ocorre a maior concentração de empresários, e assim constatou-se que 54% dos participantes estavam na faixa etária de 31 a 50 anos de idade.

Tabela 4: Faixa etária do empresário

Faixa etária do empresário	N.º	Percentual	Percentual Acumulado
Até 30 anos	19	19,0	19,6
31 a 50 anos	54	54,0	75,3
Mais de 50 anos	24	24,0	100,0
Total	97	97,0	
Não responderam	3	3,0	
Total	100	100,0	

Na tabela 5 estão os dados de classificação das empresas segundo o tamanho. O maior percentual é de empresários donos de micro (37%) e pequenas empresas (43%).

Tabela 5: Classificação da empresa quanto ao tamanho

Classificação	N.º	Percentual	Percentual Acumulado
Micro	37	37,0	37,0
Pequena	43	43,0	80,0
Média	19	19,0	99,0
Grande	1	1,0	100,0
Total	100	100,0	

4.2. Análise Quantitativa dos resultados

Para a análise das notas dadas aos itens nos diferentes blocos de categorias, adotou-se que para notas dadas entre zero a quatro, o entrevistado discorda da afirmação. Notas dadas entre seis a dez, significa que o entrevistado concorda com a afirmação. Nota cinco, o entrevistado manteve-se neutro, ou seja, nem concorda nem discorda. Para mostrar em que ponto da escala se concentrou o maior número de notas, foi utilizada a mediana como medida de tendência central (50% dos menores valores de um lado e os 50% maiores valores de outro) e quartis (inferior, separa os 25% menores valores, enquanto que o terceiro quartil, ou quartil superior separa os 25% maiores valores). Para ilustrar essas informações utilizou-se o diagrama de caixa.

Quando a distribuição percentual das notas foi significativa segundo a faixa etária dos empresários, este aspecto foi realçado para estabelecer uma comparação entre os mais jovens, os situados na faixa intermediária e os mais experientes.

Os dados foram apresentados em tabelas e gráficos, que reuniram as seis categorias de análise. Os cruzamentos mencionados no texto das respostas com a variável idade, serão apresentados em tabelas dispostas nos apêndices.

4.2.1. Categoria 1: O exercício de delegar

A primeira categoria de análise agrupou três itens (13, 16 e 8) que dizem respeito à condução do negócio por parte do empresário, deixando as tarefas rotineiras para seus subordinados em total confiança de que cada um esteja desempenhando seu papel.

Tabela 6: Resultados referentes à categoria 1 – O exercício de delegar

Questões	Notas											Quartil inferior	Mediana	Quartil superior	
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10				
	Percentuais														
13	A função que eu exerço na empresa é a de um Diretor/Presidente com a ocupação de funções estratégicas e de cobrar resultados de meus subordinados.	2,0	1,0	3,0	0,0	1,0	9,0	4,0	10,0	16,0	23,0	31,0	7,00	9,00	10,00
16	Eu delego o máximo que posso porque como empreendedor tenho que me ocupar em expandir o negócio e não me envolver na burocracia e na operação da empresa.	0,0	4,0	2,0	6,0	4,0	11,0	6,0	20,0	22,0	9,0	16,0	5,00	7,00	8,75
8	Eu delego algumas funções, mas exerço cargo operacional na empresa em uma (ou mais de uma) função.	5,0	2,0	5,0	2,0	3,0	10,0	13,0	10,0	19,0	13,0	18,0	5,00	7,50	9,00

Partiu-se da afirmação mais direta sobre a postura do empresário como um Diretor/Presidente assumindo as funções de direção e, ao mesmo tempo, de cobrança de resultados (item 13), constatou-se um elevado percentual de concordância (84%). A mediana 9,00 para esta afirmação quando analisado o diagrama em caixa (Fig. 3), confirma a concentração de notas acima desse ponto, o que representa uma grande quantidade de sujeitos com total concordância, sendo considerados discrepantes os valores de notas de 0 a 2. Ou seja, o empresário percebe-se como alguém que ocupa lugar de direção.

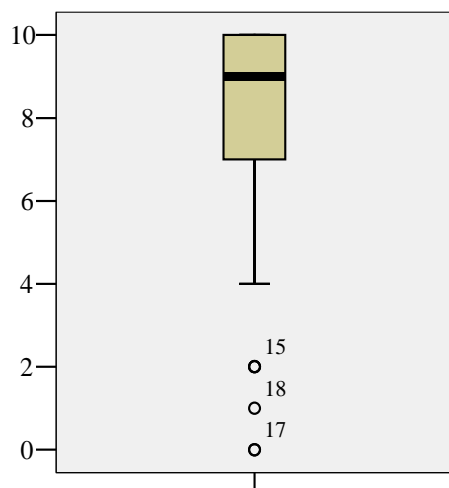


Figura 3 - Diagrama de caixa para o item 13.

Outra afirmação (item 16) procurou entender quanto o empresário mantém de sua visão empreendedora, que pode ter sido a semente que o motivou a montar o seu negócio, e se ainda está presente esse sentimento de vontade de continuar a empreender e de crescer, ou seja, ao delegar, liberar-se-ia da operação, dos procedimentos rotineiros, e ter tempo livre para se ocupar em expandir o negócio. A concordância ao item 16 é alta, mas em menor intensidade, comparada à afirmação anterior (73%). Isso baixou a mediana para 7,50 indicando que não há convicção ao fazer a afirmação conforme mostra a figura 4.

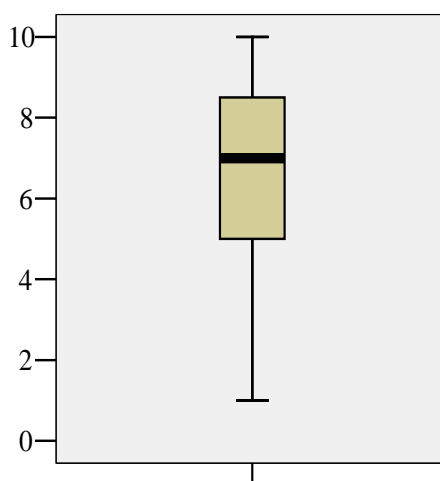


Figura 4 - Diagrama de caixa para o item 16.

A análise da afirmação item 16, sob o ponto de vista da faixa etária do empresário, não permitiu distinção entre elas, pois a distribuição de notas foi semelhante para as três faixas consideradas.

A afirmação seguinte para esta categoria (item 8) buscou uma provável contradição com as afirmações anteriores, uma vez que o empresário, ainda estaria ocupando cargo operacional dentro da empresa. Quis saber qual a dificuldade em se desvencilhar dos afazeres do dia-a-dia, ou por se sentir atraído pelo que realmente gosta de fazer, abdicou da função administrativa mais relevante nesta fase da empresa. As respostas manifestaram a concordância da maioria dos empresários com a afirmação (73%). Desta forma, constata-se que o empresário se contradiz, pois ele admite que exerça funções operacionais na empresa, embora muitas vezes, o porte da empresa não permita que ele seja puramente um administrador. A Figura 5 mostra o diagrama de caixa para a o item 8.

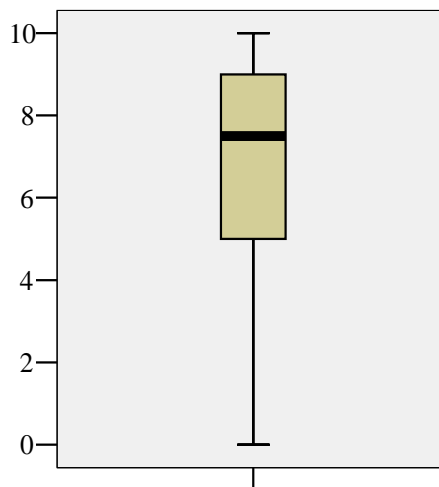


Figura 5 - Diagrama de caixa para o item 8.

4.2.2. Categoria 2: Facilidade versus dificuldade de delegar

A segunda categoria agrupou 3 itens (27, 23 e 22) que permitiram ao empresário manifestar sua disposição em delegar e quais os sentimentos que experimenta quando se depara com essa necessidade, fazendo uma auto-análise sobre facilidades e dificuldades ao praticar o ato de delegar.

Tabela 7: Resultados referentes à categoria 2 – Facilidade versus dificuldade de delegar

Questões		Notas											Quartil inferior	Mediana	Quartil superior
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
Percentuais															
27	Eu me percebo como uma pessoa que tem facilidade para delegar.	1,0	2,0	3,0	3,0	4,0	6,0	7,0	14,0	25,0	23,0	12,0	6,00	8,00	9,00
23	Eu tenho facilidade para saber quem é a pessoa certa para o lugar certo.	0,0	1,0	1,0	4,0	3,0	11,0	10,0	29,0	24,0	10,0	7,0	6,00	7,00	8,00
22	Pensando no meu sentimento, quando delego tarefa ou crio um cargo, o faço com tranquilidade, sem problemas, pois é bom que outro assuma a responsabilidade para que eu me libere.	0,0	0,0	2,0	2,0	2,0	10,0	6,0	12,0	21,0	20,0	25,0	7,00	8,00	9,75

Ao se deparar com a afirmação de sua percepção como alguém que tem facilidade de delegar (item 27), constata-se que é bastante alta a concordância, pois o total dos entrevistados que admitem ter facilidade em delegar é de 81%. Comparando as faixas etárias dos empresários com as respostas a esta afirmação, percebe-se as concordâncias maiores (70%) para idades acima dos 30 anos (Apêndice 3).

Outra afirmação (item 23), também remete o entrevistado a facilidade e dificuldade, mas agora, refere-se àquela de encontrar a pessoa certa para o lugar certo. O índice de concordância acompanhou o da afirmação anterior, e totalizou 80%. Coincidentemente, nas três faixas etárias as notas foram igualmente distribuídas. O valor da Mediana foi igual a 7,00 e comparada com a da

afirmação anterior, de mediana 8,00 pode-se dizer que a intensidade da concordância é menor, conforme mostram as figuras 6 e 7 abaixo.

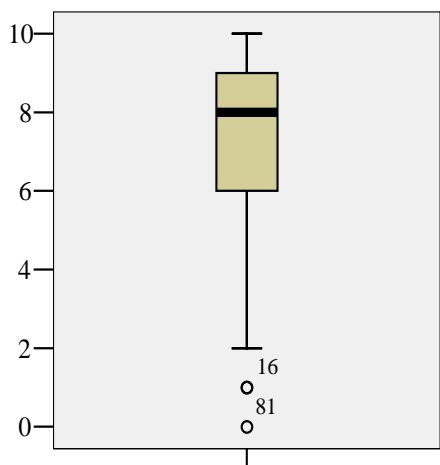


Figura 6 - Diagrama de caixa para o item 27.

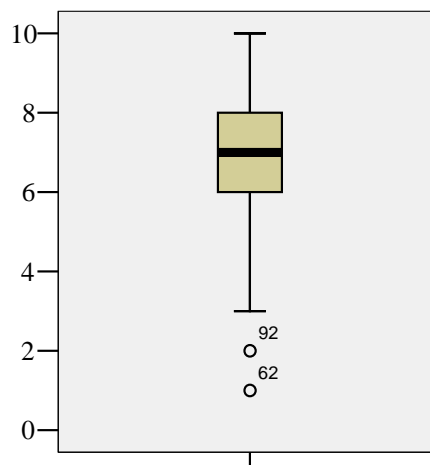


Figura 7 - Diagrama de caixa para o item 23.

Houve forte concordância entre os empresários de que precisam delegar para se liberar (item22), portanto acham importante passar tarefas ou criar novos cargos. Com mediana igual a 8,00 e quartis entre 7,00 e 9,75 observou-se grande concentração de manifestação para notas iguais a 8, 9 e 10, portanto, mais uma vez os empresários se mostraram convictos de que delegar é indispensável para seu sucesso. No entanto, 10% optaram pela neutralidade com nota 5. As notas 2 (2%) e 3 (2%), foram consideradas atípicas no diagrama de caixa (Fig. 8).

Foi feito o cruzamento com a escolaridade de quem atribuiu estas notas baixas (manifestação de discordância) e constatou-se que se tratou de pessoas com escolaridade superior e pós-graduado, portanto, pôde-se crer que houve entendimento do que dizia a afirmação. O cruzamento com faixa etária, mostrou que as manifestações discordantes (Apêndice 3) foram feitas por 3% dos empresários mais jovens na faixa até 30 anos, enquanto 1% foi atribuída aos acima de 30 anos. Embora este índice seja baixo, pode ser característico do jovem que se apegue mais à empresa e acha que pode dar conta de tudo.

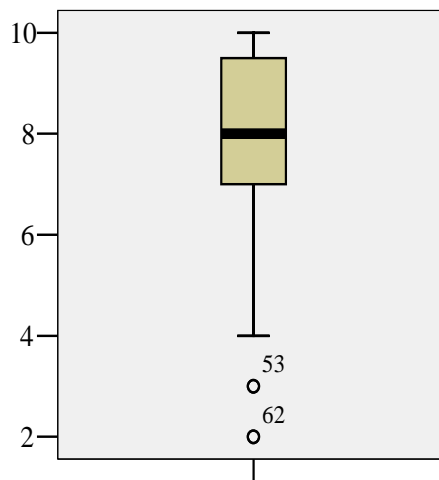


Figura 8 - Diagrama de caixa para o item 22.

4.2.3. Categoria 3: Medos e perdas no ato de delegar

Esta categoria pretendeu investigar a confiança do empresário nas habilidades de seus subordinados e ainda, como ele se confronta com seus medos, com a perda de poder e dos bens materiais. Foi observado com a análise dos itens 6, 4, 29, 21, 20 e 26, que os entrevistados mostraram opiniões diferentes para cada um dos temas colocados nas afirmações agrupadas na Tabela 8.

Tabela 8: Resultados referentes à categoria 3 – Medos e perdas no ato de delegar

Questões	Notas												Quartil inferior	Mediana	Quartil superior
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10				
	Percentuais														
6	Eu tenho medo de delegar uma função que executo tão bem.	13,0	8,0	12,0	13,0	8,0	9,0	8,0	10,0	10,0	6,0	3,0	2,00	4,00	7,00
4	Quando delego tarefas, o faço sem receio de a mesma não sair como o esperado.	1,0	0,0	4,0	2,0	6,0	16,0	15,0	12,0	22,0	11,0	11,0	5,00	7,00	8,00
29	Quando delego uma tarefa ou crio um cargo, meu sentimento é o de receio de que o trabalho não saia como o esperado.	7,0	7,0	9,0	8,0	6,0	26,0	18,0	10,0	6,0	2,0	1,0	3,00	5,00	6,00
21	Eu me preocupo com a possibilidade de ocorrência de desvios de material, ou algum outro tipo de corrupção por parte do delegado.	11,0	16,0	11,0	12,0	5,0	10,0	9,0	10,0	6,0	4,0	6,0	1,00	3,50	7,00
20	Quando fui obrigado a criar cargos para diminuir o acúmulo de tarefas sob minha responsabilidade, tive a sensação de medo de ser passado para trás.	26,0	10,0	21,0	10,0	6,0	10,0	8,0	4,0	1,0	1,0	3,0	0,00	2,00	5,00
26	Quando fui obrigado a criar cargos para diminuir o acúmulo de tarefas sob minha responsabilidade, a sensação foi de perda de poder.	35,0	18,0	20,0	7,0	5,0	4,0	4,0	4,0	1,0	1,0	1,0	0,00	1,00	3,00

Os empresários discordaram que têm medo de delegar uma tarefa que executam bem, apontada no item 6, com 54%. Porém este percentual pouco acima de 50% mostrou uma divisão entre os que manifestam e os que não manifestam preocupação com o medo, já que 37% disseram que concordam e 9% preferiram ficar neutros. A visualização da distribuição de notas através da Figura 9, com mediana igual a 4,00 e quartis 2,00 e 7,00 mostrou que a maioria discorda da afirmação, mas através de uma frequência bem distribuída para todas as notas. Isto pode significar que o medo é uma variável importante.

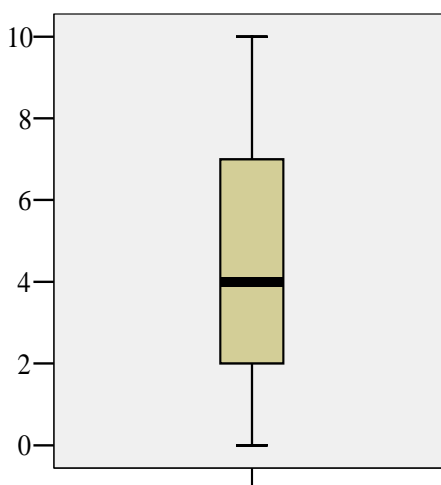


Figura 9 - Diagrama de caixa para o item 6.

Portanto, 54% não admitiram medo de delegar, mas não houve convicção na discordância, ou seja, as notas não se concentraram em torno de zero e um, mas ficaram dispersas. Percebeu-se assim, que o medo de que possa vir a ter surpresas com o resultado de uma tarefa pode ser um fator inibidor da delegação.

Verificado como essas notas foram dadas de acordo com a faixa etária dos pesquisados se constatou que essa discordância foi maior na faixa acima dos 30 anos (46,4% de 80,4% com mais de 30 anos, contra 7,3% de 19,6% com até 30 anos), com uma distribuição uniforme de percentuais para todas as notas entre 0 e 3 para os empresários abaixo de 30 anos (Apêndice 3).

O resultado obtido com o item 4, reforçou a manifestação dada na afirmação anterior, pois, os empresários concordaram que delegam sem receio de que a tarefa não saia como o esperado. Houve uma distribuição dispersa para concordância, ou seja, para notas entre 6 e 10, cuja soma atingiu 71%, e razoável concentração em torno do ponto neutro, a nota 5, com 16%. A mediana igual a 7,00 (Fig. 10) com concentração entre os quartis entre 5,00 e 8,00 mostra que os empreendedores parecem temer que o resultado não esteja de acordo com o esperado.

A afirmação colocada como item 29, ou seja, colocada em penúltimo lugar na entrevista

tinha quase os mesmos dizeres, mas com sentido da frase, inverso da analisada anteriormente no item 4. Desta vez, as notas se distribuíram por toda a escala e se concentraram mais ao centro, havendo empate dos percentuais acima e abaixo da nota 5. Assim, a concordância obteve 37% com maiores percentuais para notas 6 (18%) e de notas 7 (10%), e a discordância, também com 37%, distribuídas de maneira uniforme entre notas 0 e 4. Os que ficaram neutros foram 26% dos entrevistados. Como pode ser visto na Fig. 11, a mediana foi igual a 5,00 com o diagrama de caixa com extensão maior para a parte inferior, com concentração entre os quartis entre 3,00 e 6,00. A constatação é que há desconfiança por parte do empresário quanto a execução do trabalho por parte do delegado.

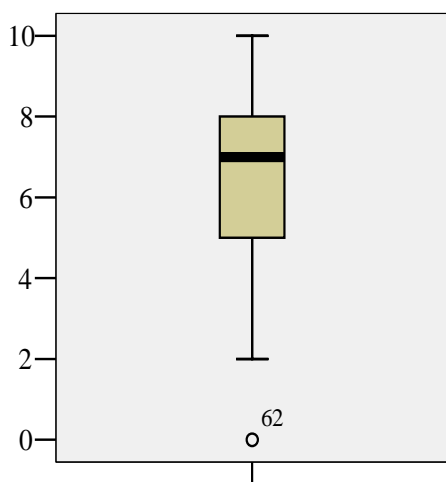


Figura 10 - Diagrama de caixa para o item 4.

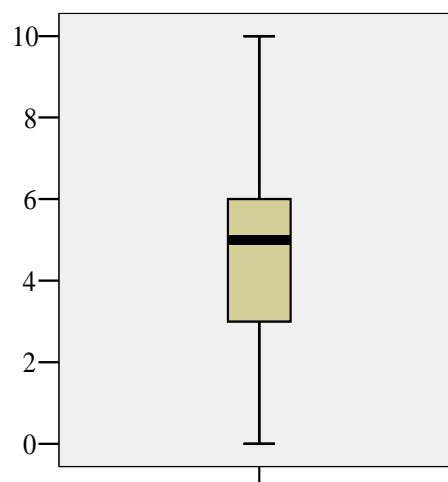


Figura 11 - Diagrama de caixa para o item 29.

A corrupção e os desvios de materiais (item 21) não foram apontados como motivo de preocupação ao delegar para 55% dos empresários. Outros 35% manifestaram preocupação com esse tema, ao passo que 10% se posicionaram neutros. A mediana 3,50 é evidenciada no diagrama de caixa, Figura 12, com os quartis inferior e superior entre 1,00 e 7,00 mostraram, outra vez, que há diferentes graus de preocupação com o tema no momento de delegar. Houve igualdade de opiniões em todas as faixas etárias.

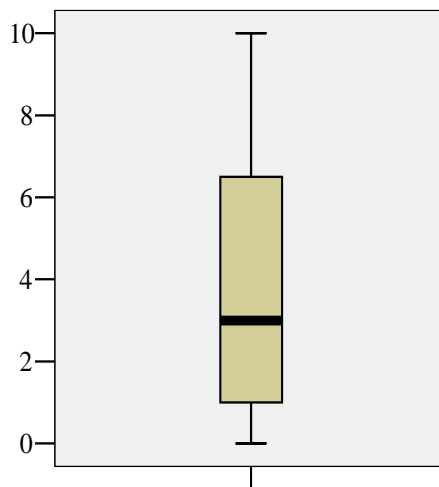


Figura 12 - Diagrama de caixa para o item 21.

Outra discordância foi para a afirmação que tratou da sensação de medo de ser passado para trás (item 20). Foram 73% de não concordância, sendo que desses, 26% discordam totalmente. A mediana igual a 2,00 com quartis inferior e superior entre 0,00 e 5,00, mostraram a concentração de respostas discordantes (Fig. 13). No entanto, não houve valores extremos entre os que concordam com a afirmação. Notas acima de 7 foram: 4% para empresários até 30 anos, 3% entre 31 e 50 anos e 2% acima de 51 anos (Apêndice 3), podendo dar a entender que entre os mais jovens esta ameaça preocupa mais.

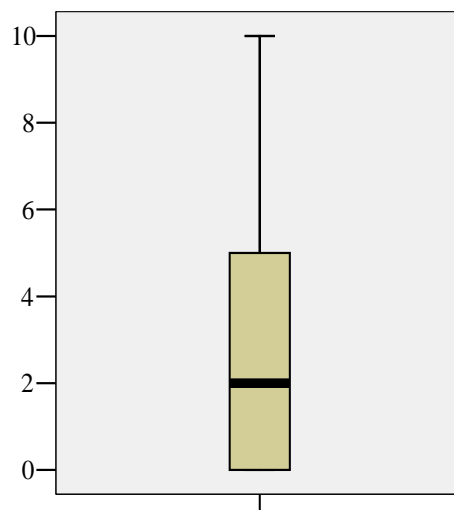


Figura 13 - Diagrama de caixa para o item 20.

Na última afirmação deste bloco, questionou-se o empresário sobre perda de poder ao delegar (item 26). Foram 85%, os que discordaram que experimentaram tal sensação quando criaram novos cargos na empresa. Apenas 11% da amostra concordaram com a afirmação. Entre estes, três foram considerados valores extremos no diagrama de caixa, para notas acima de 7 (Fig. 14). No entanto, não é possível outra conclusão a partir da verificação das respostas.

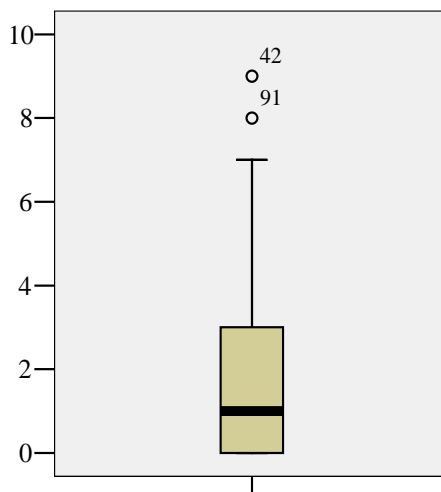


Figura 14 - Diagrama de caixa para o item 26.

4.2.4. Categoria 4: Condições para executar a tarefa ou cargo

Esta categoria incluiu os itens 3, 1, 2, 15, 19, 9, 24, e 5 que estavam relacionados com o fato de dar as condições para que o subordinado execute sua tarefa. Abrangiam um conjunto de ações que antecedem a designação do mesmo para executar a tarefa ou ocupar o cargo. Procurou-se investigar se o empresário tinha a consciência dessas necessidades. Afinal, o treinamento, o facilitador da aquisição de conhecimento, a delegação de autoridade, o estabelecimento de metas e controles, são as necessidades básicas para que o desempenho da função aconteça sem que haja necessidade de intervenções e retrocessos.

Tabela 9: Resultados referentes à categoria 4 – Condições para executar a tarefa ou cargo

	Questões	Notas										Quartil inferior	Mediana	Quartil superior	
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9				10
		Percentuais													
3	Ao delegar verifico se as condições básicas para o delegado realizar um bom trabalho estão dadas e procuro eliminar os obstáculos.	1,0	0,0	2,0	1,0	2,0	5,0	7,0	19,0	23,0	19,0	21,0	7,00	8,00	9,00
1	Eu treino pessoas dentro da empresa para assumir uma função gerencial no futuro transmitindo-lhes o meu conhecimento.	1,0	3,0	1,0	1,0	2,0	4,0	17,0	16,0	24,0	13,0	18,0	6,00	8,00	9,00
2	Quando delego, procuro dar ordens de forma bem detalhada, de maneira que a decisão do delegado não fuja muito daquela que eu tomaria.	0,0	1,0	0,0	2,0	2,0	4,0	19,0	9,0	27,0	18,0	18,0	6,00	8,00	9,00
15	Quando delego, ao delegado é comunicada toda a responsabilidade que o cargo exige.	0,0	1,0	0,0	1,0	3,0	5,0	12,0	8,0	25,0	20,0	25,0	7,00	8,00	9,75
19	Quando delego, ao delegado é dada toda autoridade para exercer a função e cumprir com suas responsabilidades.	0,0	0,0	0,0	1,0	1,0	2,0	7,0	4,0	26,0	18,0	41,0	8,00	9,00	10,00
9	Estipulo metas juntamente com a pessoa a quem delego uma função ou tarefa e assim posso acompanhar o desempenho e dar feedback ao delegado.	3,0	0,0	0,0	3,0	2,0	6,0	15,0	14,0	24,0	24,0	9,0	6,00	8,00	9,00
24	Estabeleço bons controles que me permitem checar se a tarefa está sendo bem executada.	0,0	0,0	0,0	4,0	5,0	8,0	15,0	18,0	27,0	11,0	12,0	6,00	7,50	8,00
5	Eu incentivo e acato novas idéias vindas dos subordinados, assim como procuro implementá-las.	0,0	0,0	0,0	1,0	1,0	5,0	7,0	14,0	20,0	22,0	30,0	7,00	9,00	10,00

Iniciando esse bloco pelo item 3, procurou levar o entrevistado a se questionar se ele se certifica de que as condições materiais para que o delegado execute seu trabalho estão dadas. Os empresários em sua maioria (89%) concordaram que oferecem as condições adequadas para o desempenho da tarefa encomendada. O resultado mostrou a mediana igual a 8,00 com quartis 7,00 e 9,00 deixando as notas situadas entre 0 a 3, como pontos discrepantes (Fig. 15). Justamente estes pontos foram as notas dadas por empresários mais jovens na faixa até 30 anos, mostrando que os mais velhos concordam mais com esta afirmação do que os mais jovens (Apêndice 3). As notas para concordância ficaram concentradas nos valores altos, portanto percebe-se grande distribuição de notas entre 6 e 9 manifestando o entendimento do empresário da necessidade de se tomar um conjunto de medidas básicas para que o delegado consiga atingir suas metas.

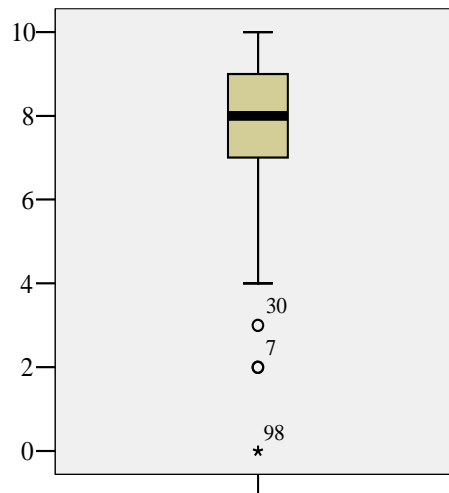


Figura 15 - Diagrama de caixa para o item 3.

Em se tratando de treinamento, estabeleceu-se duas afirmações (itens 1 e 2). Pelas notas atribuídas em ambas, constatou-se que o empresário tem preocupações com o treinamento do funcionário, assumindo o papel de treinador conforme se encontra na literatura (Chiavenato 2002).

Quando as afirmações se referiram a “eu treino” (item 1), ou “dou ordens bem detalhadas” (item2), os percentuais de aprovação foram de 88% para a primeira, e 91% para a segunda, respectivamente. Com as medianas iguais a 8,00 para as duas afirmações e, considerando que as notas mínimas que representam discordância foram pontos discrepantes no diagrama de caixa, constatou-se, em tese, que a maioria se esmera em preparar o candidato para a função (Figs. 16 e 17).

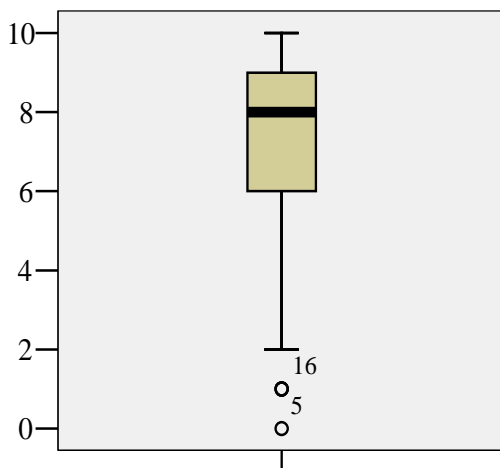


Figura 16 - Diagrama de caixa para o item 1.

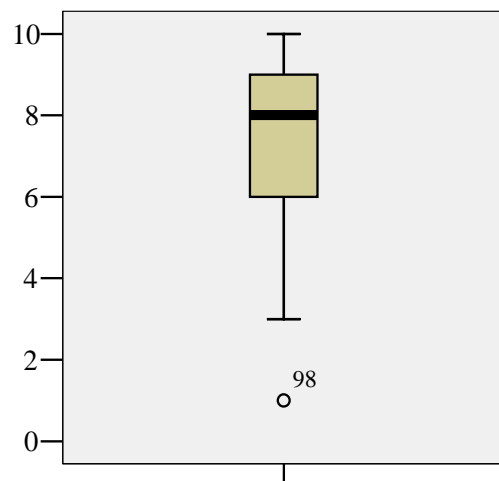


Figura 17 - Diagrama de caixa para o item 2.

Os resultados foram bem semelhantes quando se tratou de comunicar a responsabilidade e autoridade que o cargo exige, o que foi avaliado pelos itens (15 e 19). As duas afirmações que trataram do tema nestes itens receberam notas altas e aprovação de 90% e 96% dos empresários. As medianas iguais a 8,00 e 9,00 respectivamente (Figs. 18 e 19). Os empresários se manifestaram de forma equivalente em todas as fixas etárias.

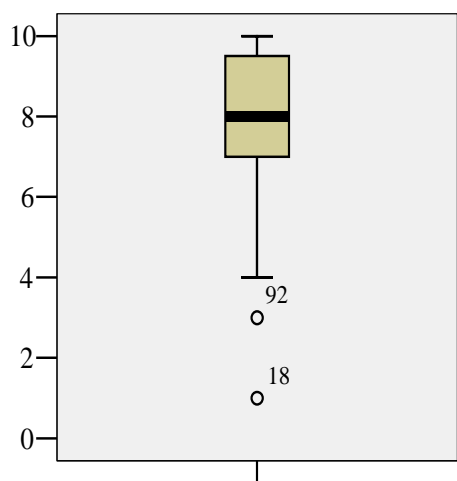


Figura 18 - Diagrama de caixa para o item 15.

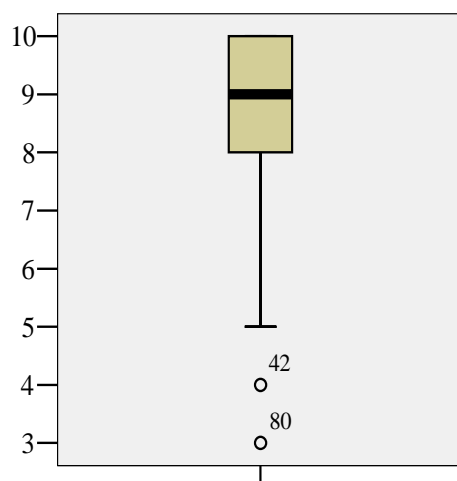


Figura 19 - Diagrama de caixa para o item 19.

Os empresários concordaram que estipulam metas para seus subordinados. A afirmação que tratou de estipular metas, (item 9), também mostrou acordo pela grande maioria dos empresários (86%), com mediana 8,00 e quartis entre 6,00 e 9,00 (Fig. 20). Embora pequeno, o percentual de quem não estabelece meta (8%), e os indiferentes (6%), uma hipótese é que, pela característica do negócio (um pequeno comércio ou prestador de serviços), não consiga estabelecer metas. Uma outra, é o empresário achar que o funcionário sabe o que fazer dentro da função que executa, sem que seja necessário colocar um objetivo específico.

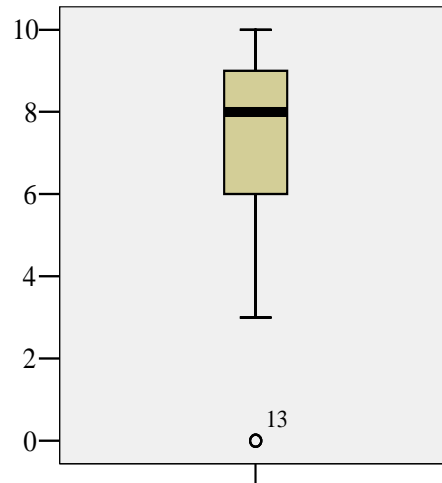


Figura 20 - Diagrama de caixa para o item 9.

Verificou-se que houve concordância para afirmação sobre o estabelecimento de controles para avaliar se a tarefa está sendo bem executada, (item 24). Não houve forte discordância sobre o tema, já que as notas foram todas acima de 3. Porém, a mediana igual a 7,50 com quartis entre 6,00 e 8,00 (Fig. 21), demonstrou que os empresários não estavam totalmente satisfeitos com os controles que estabelecem. Este fato está relacionado com a fase do ciclo de vida em que a empresa se encontra. A distribuição de notas foi parecida para todas as faixas etárias (Apêndice 3).

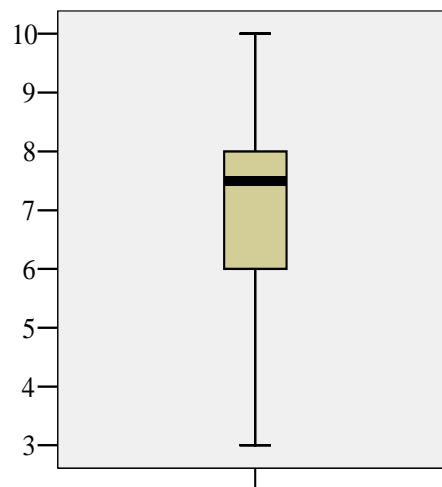


Figura 21 - Diagrama de caixa para o item 24.

A frase afirmativa “acato novas idéias e procuro implementa-las”, (item 5), obteve concordância de 93%. Com mediana igual a 9,00 e quartis de 7,00 e 10,00 (Fig. 22), demonstram a quantidade de notas altas dadas para essa afirmação o que comprova a abertura, pelo menos em tese, do empresário para novas idéias, isto independentemente da faixa etária (Apêndice 3).

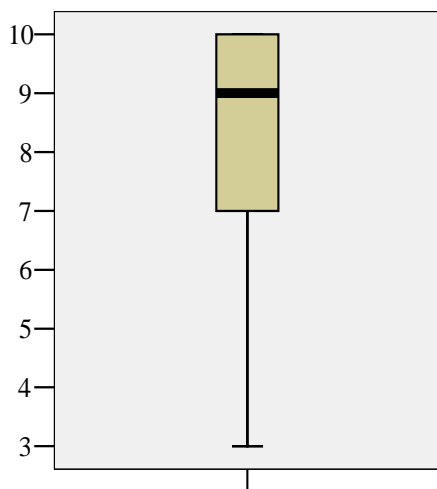


Figura 22 - Diagrama de caixa para o item 5.

4.2.5. Categoria 5: A operacionalização do ato de delegar e obtenção dos resultados

Neste bloco, com as afirmações relativas aos itens 17, 10, 11, 12, 18 e 28, procurou-se comparar o que é a preparação do delegado no momento que antecede a delegação, mostrada na categoria anterior, com o que acontece na prática. Simulando algumas situações de ordem prática do dia-a-dia, procurou-se saber se o empresário desautoriza o funcionário, se permite o erro, se assume a responsabilidade de quem delegou.

A postura após ter delegado uma tarefa ou cargo, foi verificada em 6 afirmações, que analisadas de forma seqüencial, puderam expressar as reações possíveis do empresário ao encontrar um resultado não condizente com o esperado.

Tabela 10: Resultados referentes à categoria 5 – A operacionalização do ato de delegar e obtenção dos resultados

Questões	Notas												Quartil inferior	Mediana	Quartil superior
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10				
	Percentuais														
17	Quando vejo o resultado de uma tarefa executada pelo delegado, julgo pelo que eu faria se estivesse executando a tarefa em seu lugar	1,0	2,0	9,0	4,0	5,0	10,0	17,0	17,0	15,0	8,0	12,0	5,00	7,00	8,00
10	Quando a pessoa a quem foi delegada a função ou tarefa comete algum erro, minha reação é a de ficar contrariado	6,0	2,0	10,0	10,0	8,0	15,0	10,0	11,0	17,0	7,0	4,0	3,00	5,00	8,00
11	Quando entro na área de atuação de um delegado, às vezes dou ordens em seu lugar e acabo tomando decisões por ele	6,0	11,0	9,0	13,0	9,0	8,0	7,0	10,0	13,0	8,0	6,0	2,00	5,00	8,00
12	Quando vejo que o trabalho não está saindo como esperado assumo o trabalho operacional com o delegado para concluir a tarefa	3,0	6,0	7,0	5,0	2,0	10,0	14,0	13,0	22,0	10,0	8,0	5,00	7,00	8,00
18	Já aconteceu de eu ter que refazer um trabalho que foi solicitado porque não estava bem feito	1,0	3,0	6,0	4,0	4,0	12,0	13,0	15,0	16,0	12,0	14,0	5,00	7,00	9,00
28	Tenho dificuldade em apoiar o delegado para melhorar suas habilidades, ou seja, supervisionar alguma atividade para a qual ainda não esteja bem treinado	9,0	20,0	16,0	10,0	10,0	15,0	8,0	8,0	4,0	0,0	0,0	1,00	3,00	5,00

No item 17 procurou-se saber se o empresário compara o desempenho do delegado ao realizar uma tarefa com o dele próprio. O resultado foi a concordância com o percentual de 69% dos entrevistados. O diagrama de caixa mostra a mediana igual a 7,00 e os quartis variando de 5,00 a 8,00 (Fig. 23). O percentual dos que não concordaram com a afirmação foi de 21% com 10% que se mantiveram neutros. A discordância total é tida como um ponto discrepante. Embora não tenham sido unânimes em suas concordâncias, os empresários em sua maioria julgaram o resultado da tarefa, pelo que fariam se estivessem executando-a em lugar do delegado. Essa constatação evidenciou que o empresário entende que ninguém faz o trabalho como ele, e esse sentimento se acentua para quem é o proprietário da empresa. No entanto, cada pessoa tem sua habilidade própria e é com o amadurecimento na função que o capacitará a fazer melhor. O aspecto negativo é que este sentimento já levou o empresário a manifestar sua contrariedade com o que está recebendo como resultado, como demonstra o item 10 a seguir.

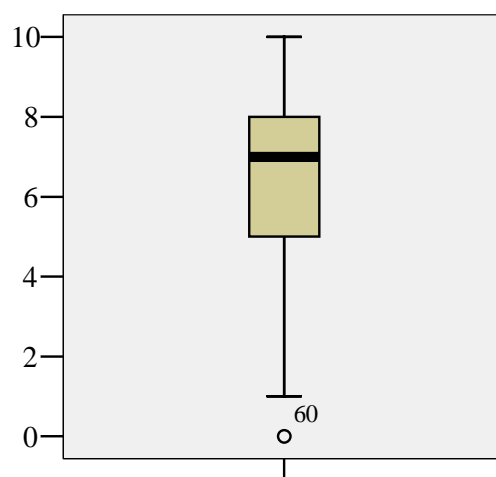


Figura 23 - Diagrama de caixa para o item 17.

A afirmação do item (10) procurou saber qual a reação do empresário diante do erro. Resultou que 49% concordaram que ficam contrariados e 36% discordaram. A distribuição de notas foi diferente da anterior no sentido de haver uma maior dispersão em torno da mediana, que foi igual a 5,00 com quartis inferior 3,00 e superior 8,00 (Fig. 24). Mas houve uma uniformidade de distribuição de notas com uma concentração de 38% em torno das notas 6, 7 e 8 e um total de 20% para notas 2 e 3. A neutralidade para essa afirmação, nota 5, foi a opção escolhida por um número de empresários que correspondeu a 15%. Observou-se, portanto, pela dispersão dos dados que é significativo o percentual dos que se mostraram contrariados com o erro.

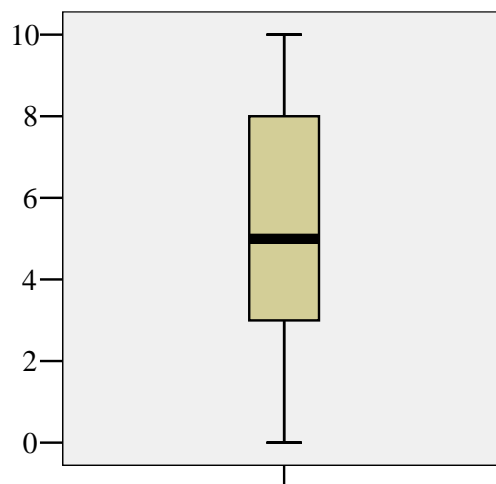


Figura 24 - Diagrama de caixa para o item 10.

Procurou-se saber se, na prática, acontece outra reação possível, que é quando o empresário diante da situação que encontra, se irrita, desautoriza o delegado assumindo a função do mesmo (item 11). Procurou-se levantar este procedimento através da afirmação: “dou ordens em seu lugar e

tomo decisões por ele”. Houve uma distribuição uniforme de notas desde a discordância total (48%) até a concordância total (44%). A mediana igual a 5,00 e quartis variando de 2,00 a 8,00 (Fig. 25), desde o inferior até o superior representados no diagrama de caixa, ilustra o comportamento variado do empresário nesta questão. É portanto, um resultado que infere a dificuldade de delegar.

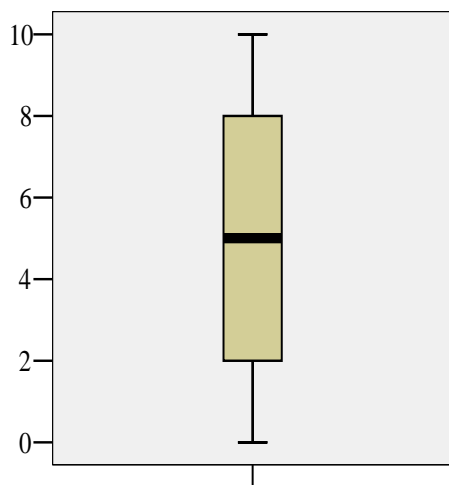


Figura 25 - Diagrama de caixa para o item 11.

Para a afirmação “assumo o trabalho operacional com o delegado”, (item 12) houve um aumento em relação ao item 11, de empresários que concordaram (67%). A mediana igual a 7,00 e quartis inferior 5,00 e superior 8,00 mostraram esse fato (Fig. 26). A posição que indicou discordância total com a afirmação foi tida como um ponto discrepante. Ou seja, o empresário entende que está havendo dificuldade por parte do delegado, e se coloca na operação ajudando a concluir a tarefa. No entanto, tanto pode mostrar um descontrole por não se conter diante de uma demora ou trabalho mal executado, como, por outro lado, pode mostrar a ajuda do empresário para aprimorar o treinamento do funcionário. No entanto, mais uma vez pode estar evidenciando a dificuldade para delegar.

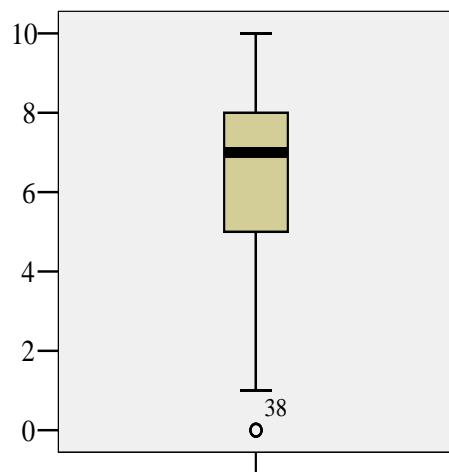


Figura 26 - Diagrama de caixa para o item 12.

Os empresários concordaram (70%), com a afirmação: “refiz o que não estava bem feito” (item 18). A discordância de 18% é a mais baixa desse bloco com 12% que ficaram neutros. Significa que há problemas, mostrando uma contradição com o que respondeu na categoria 5, sobre escolha da pessoa certa para o lugar certo, treinar e dar condições para executar a tarefa. O alto percentual dos que refazem o trabalho executado pelo delegado fica ilustrado no diagrama de caixa onde se vê a mediana igual a 7,00 e quartil inferior 5,00 e superior 9,00 (Fig. 27).

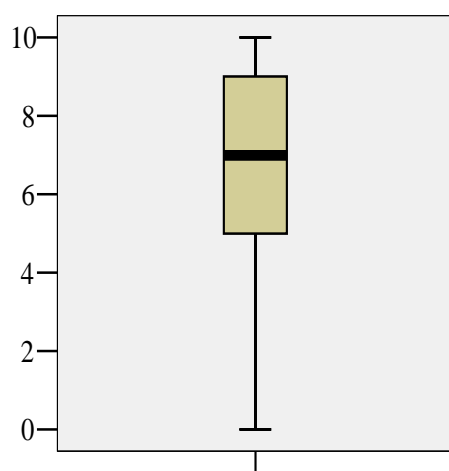


Figura 27 - Diagrama de caixa para o item 18.

Fechando este bloco, com a afirmação do item 28, resultou em uma discordância acentuada (64%), evidenciado no diagrama de caixa com a mediana igual a 3,00 e quartis inferior igual a 1,00 e superior igual a 5,00 (Fig. 28). Não é desprezível os 15% que se mantiveram neutros. A afirmação deste item foi: “Tenho dificuldade em apoiar o delegado para melhorar suas habilidades, ou seja, supervisionar alguma atividade para a qual ainda não esteja bem treinado”. Se ele não apresentou dificuldade em apoiar o delegado, ficou evidenciado que o empresário, ao executar um trabalho operacional, assim o fez para ajuda-lo e porque não estava bem preparado

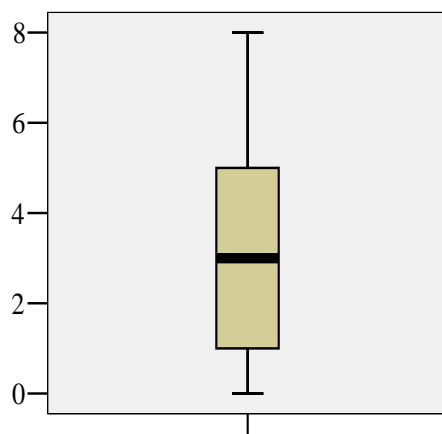


Figura 28 - Diagrama de caixa para o item 28.

As notas de afirmações que contemplaram a experiência prática, mostraram que apesar do treinamento, conhecimento e tudo que é passado ao subordinado, como necessário para o bom desempenho da função, nem sempre se consegue os resultados esperados. Isto pode indicar uma má avaliação do respondente ou ainda, uma má escolha do delegado, que faz parte do processo.

4.2.6. Categoria 6: Aspectos comportamentais e psicológicos

Neste bloco, conforme descrito na metodologia, procurou-se associar o comportamento do empresário que está à frente do seu negócio com aspectos de seu cotidiano, pretendendo identificar traços de sua personalidade, enfim de seu desenvolvimento enquanto pessoa.

Tabela 11: Resultados referentes à categoria 6 – Aspectos comportamentais e psicológicos

Questões		Notas											Quartil inferior	Mediana	Quartil superior
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
		Percentuais													
7	Fazendo uma analogia com a dor que sentimos quando perdemos ou nos decepcionamos com um ente querido, posso afirmar que ao delegar tenho uma sensação semelhante de perda.	32,0	15,0	20,0	8,0	5,0	8,0	4,0	3,0	2,0	1,0	2,0	0,00	2,00	3,75
25	Concordo que sou comodista e gosto que as pessoas me sirvam ou façam o que eu quero.	29,0	19,0	14,0	8,0	8,0	5,0	5,0	3,0	5,0	2,0	2,0	0,00	2,00	4,00
14	Delego prioritariamente as tarefas que não gosto de fazer por serem desagradáveis.	20,0	11,0	19,0	8,0	12,0	13,0	2,0	4,0	7,0	2,0	2,0	1,00	2,50	5,00
30	Posso admitir que ensinar não é uma tarefa fácil para mim.	23,0	13,0	13,0	15,0	3,0	7,0	7,0	8,0	4,0	3,0	4,0	1,00	3,00	6,00

A afirmação do item 7 procurou relacionar a dor da perda de uma pessoa, de um amigo enfim, tantas outras perdas e decepções que podem acontecer na vida, com a dor de delegar, ou seja, a empresa na fase de expansão é o que o empresário mais preza, e delegar funções poderia se caracterizar para o empresário como dar uma parte do que lhe pertence a outro. Ele estaria perdendo um pouco de si ao delegar.

As respostas a este item foram de forte reprovação, ou seja, não relacionaram o provável sofrimento ao delegar, com o outro sofrimento. Houve 80% de discordância e 32% de discordância total. É possível se observar na Figura 29 o diagrama de caixa, com mediana igual a 2,00 e quartis, inferior 0,00 e superior 3,75 confirmando a discordância. As notas 9 e 10 somando 3% foram considerados pontos discrepantes no diagrama de caixa, embora após verificação serem valores corretamente assinalados.

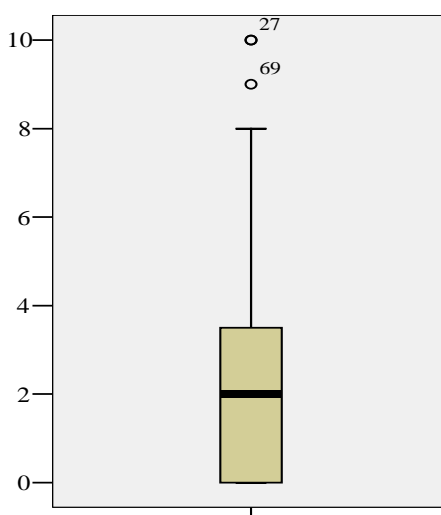


Figura 29 - Diagrama de caixa para o item 7.

A distribuição de notas praticamente se repetiu com a afirmação do item 25: “Concordo que sou comodista e gosto que as pessoas me sirvam ou façam o que eu quero”. A discordância foi de 78%, com mediana igual a 2,00 e quartis, inferior 0,00 e superior 4,00 (Fig. 30), não havendo pontos discrepantes no diagrama de caixa, porque 17% concordaram e distribuíram suas notas entre 6 e 10.

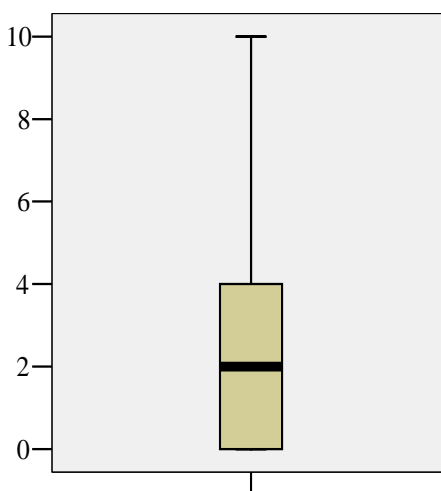


Figura 30 - Diagrama de caixa para o item 25.

Houve uma acentuada discordância (70%), quando a afirmação foi sobre as prioridades de tarefas a serem delegadas pelo empresário (item 14), mostrando que ele não delega simplesmente para se desfazer das atividades que lhe são desagradáveis. A mediana igual a 3,00 (Fig. 31), evidencia a parte de entrevistados que discordaram com notas entre zero e quatro, podendo inferir uma maior consciência do empresário no momento de delegar. Mas mesmo assim 13% se mostraram neutros e houve ainda 17% de concordância, evidenciando também, que há quem delegue tarefas

desagradáveis.

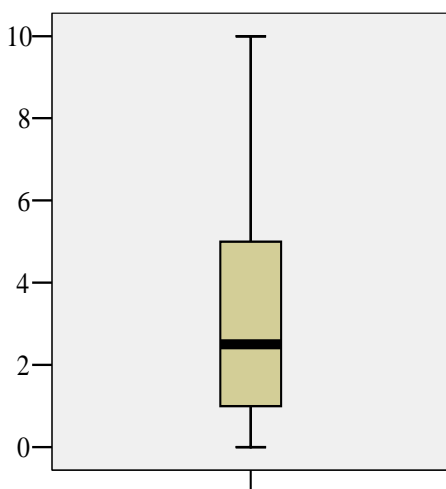


Figura 31 - Diagrama de caixa para o item 14.

Pode-se dizer que o comportamento do empresário ao responder este tipo de pergunta, novamente se repetiu quando respondeu ao item 30: “Posso admitir que ensinar não é uma tarefa fácil para mim”. A discordância foi de 67%, mas desta vez, com mediana igual a 3,00 com quartis, inferior 1,00 e superior 6,00 (Fig. 32), isto porque subiu ligeiramente o número dos que concordaram, para 26%.

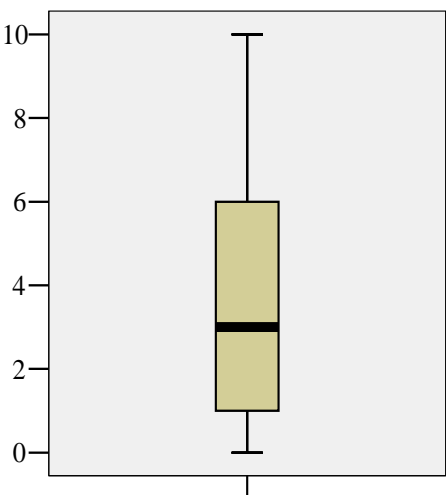


Figura 32 - Diagrama de caixa para o item 30.

4.3. Análise e discussão dos resultados quantitativos.

As informações permitem constatar que, tomando os participantes por sua faixa etária, observa-se que 78% estão com idade acima dos 31 anos. Considerando ainda, que 86% das empresas possuem mais de 5 anos de existência, constata-se que os pesquisados têm a maturidade e a experiência da delegação e que suas conseqüências tenham sido vivenciadas pelos entrevistados.

Considerando o grau de escolaridade dos entrevistados, 73% possuem o curso superior completo dos quais 18% mencionaram já terem completado cursos de pós-graduação. Não foi solicitada a especialização de cada um, porém, este resultado mostrou que os entrevistados possuem boa formação e que é grande a possibilidade de serem pessoas que não se aventuram à atividade empresarial totalmente desinformado.

No bloco com a categoria 1, *o exercício de delegar*, o empresário concorda que sua função é a de cobrar resultados e pensar estrategicamente no seu negócio. Esta constatação, mostra que a ação do empresário corrobora a teoria de Adizes (1997), que afirma que há uma fase do crescimento da empresa que, para expandir o negócio é necessário que ele vá afastando-se das atividades de operação para ganhar mais liberdade. A empresa entra numa fase em que precisa de um administrador e é neste momento que mais acontece a delegação de autoridade. A resposta que o empresário dá à afirmação 13, em que refere ocupar funções estratégicas, o coloca em conformidade com o que preconiza o autor.

Quando o empresário concorda que delega o máximo (item 16) para não se envolver com a burocracia, manifesta o que afirma autores como Pati (1995), que enfatiza a necessidade de disponibilizar tempo na agenda praticando a delegação. Da mesma forma, Macedo (2003), ao relatar sua experiência empresarial, aponta que conseguiu mais tempo e ganhou flexibilidade para a empresa.

Os empresários delegam, mas ainda retêm função operacional em seu poder. Isto mostra uma necessidade de mudança na forma de administrar, pois o trabalho operacional desvia a atenção para atividades rotineiras confirmando o que dizem Scott & Bruce (1987), sobre gerenciamento empresarial realçando que o empresário tem que mudar seu estilo de gerenciamento. Quando isto não ocorre, há acúmulos de tarefas, confusões e lentidão dos processos. Os autores afirmam que durante o crescimento, a transição de um estágio a outro acontece com uma crise a ser superada com mudanças, que neste caso, deve atingir a estrutura organizacional. Portanto, o empresário precisa estar preparado para os perigos que o espera em uma mudanças de fase, pois o papel desempenhado por ele vai mudando. Um momento delicado nestas transições é aquele em que abandona o papel de operador, que cuida e executa todas as tarefas dentro da empresa, para ser o gestor do negócio.

O resultado da pesquisa constatou o envolvimento do empresário com o trabalho operacional, pois houve concordância com a afirmação: “delego, mas exerço cargo operacional”. No entanto, ele entende que o seu papel deve ser o de administrador, pois igualmente concorda com outra afirmação: “como empreendedor tenho que me ocupar em expandir o negócio e não me envolver na burocracia e na operação da empresa”. Há uma divergência com os resultados obtidos nestas duas afirmações, pois entende que seu papel é administrar, mas ainda é obrigado a ficar preso em atividades operacionais.

Esta discordância ocorre por dois motivos. Por um lado tem dificuldade de deixar as tarefas operacionais por medo da perda de controle da empresa, como explicita Macedo (2003) ao afirmar que após o processo de delegação, havia uma ansiedade por querer continuar controlando a empresa. Por outro lado, Nelson (1991) cita o exemplo da pessoa que tem uma habilidade muito grande em uma tarefa operacional e a executa com tamanha rapidez, que manifesta preferência em continuar no papel de super astro. Então, os empresários entrevistados podem estar acometidos, também, por esta preferência. Porém, há um momento em que é preciso se render à habilidade dos outros e focar sua atenção em outras funções, como a de monitoração, por exemplo, para o crescimento do negócio.

No entanto, quando se observa que 80% dos que participaram da pesquisa, são empresários fundadores de micro e pequenas empresas, deduz-se que, embora queiram se liberar para pensar estrategicamente no negócio, seja inviável terem subordinados em todos os setores, sendo que sempre há atividades operacionais que acabam sendo feitas por ele próprio.

Portanto, a conclusão que se chega a partir da categoria 1 é de que o empreendedor se percebe como diretor do negócio, mas tem dificuldade de livrar-se de tarefas operacionais, como se ocupar da burocracia da empresa.

Considerando a categoria 2, *facilidade versus dificuldade para delegar*, o empresário se percebe como alguém que tem facilidade para delegar (81%). Este resultado difere com os achados dos autores: Nelson (1991); Matos (1983); Megginson et al., (1998) Montana e Charnov (2000), que afirmam que as pessoas, quando ocupam cargos de gerência, têm dificuldade em delegar.

Além disso, os participantes da pesquisa consideraram que apresentam facilidade também para descobrir os talentos em quem possam confiar para assumir um cargo. Pelo menos 80% se percebem com esta facilidade e houve 11% que optaram pela opção neutra (nota 5).

Os empresários mostraram convicção de que encontrar a pessoa certa não é uma dificuldade. Esta constatação contrariou a opinião de autores como Montana e Charnov (2000), que afirmam ser difícil identificar a pessoa que atenda aos requisitos exigidos para assumir uma função, antes que contratante e contratado tenham trabalhado juntos. Principalmente se o empresário está buscando

esta pessoa no mercado.

O sucesso na escolha de talentos requer habilidades. Cria-se um problema quando acontece o que afirma Alberoni (2004), ao colocar uma pessoa de grande capacidade em um cargo que exige pouco, ou uma pessoa inadequada para um cargo que requer uma qualificação maior. O autor alerta que não é incomum nas empresas, se promover uma pessoa muito capaz para um cargo de menor expressão e também o contrário, uma pessoa inadequada para uma posição de destaque para a qual não esteja adequadamente capacitada. O primeiro caso implicaria em uma desmotivação por não ter seu desempenho reconhecido e muitas vezes estará em condições de saber mais que o próprio chefe sem poder dizer nada. No segundo caso, subalternos que saibam mais do que o novo chefe poderão sofrer perseguição.

Zoghlin (1994) faz um alerta para o empresário que já tenha exercido cargos executivos em empresas maiores, no passado, como empregado, e que tinha então, facilidade para escolher pessoas. Em sua nova condição de empresário, não há garantias de que haja uma boa pré-seleção, como havia em uma grande empresa e as contratações podem trazer surpresas desagradáveis.

Ainda para a categoria 2, os entrevistados concordaram que delegar é uma atribuição que fazem com tranquilidade e sem problemas para que tenham a liberdade de se ocupar com as tarefas de conduzir a empresa com sucesso.

O bloco 3, *medos e perdas no ato de delegar*, explorou dois aspectos: os medos ou expectativas com possibilidade de erros ou falta de competência em realizar a tarefa; sentimento de perdas de prestígio e poder ao delegar.

O empresário não manifestou medo de delegar a tarefa em que ele conhece e tem habilidade. A constatação se dá quando o empresário responde a afirmativa: “tenho medo de delegar uma função que executo tão bem”, dado o percentual de discordância, ou seja, 54%. Straub (1995) aponta como uma das causas pelas quais as pessoas evitam ou têm medo de delegar, a preocupação com o fato de que seus funcionários possam cometer erros. Este argumento do autor não se confirma totalmente.

Em outra afirmação para explorar o temor com o resultado, item 4, ficou evidenciado que não há receio de que o resultado não saia como o esperado no momento de delegar a tarefa ou cargo uma vez que, 71% dos entrevistados concordaram com esta afirmação. Considerando a forma como foram distribuídas as notas percebe-se que houve cautela sobre este tema, pois 16% se mantiveram neutros e as demais notas dos que concordaram foram bem distribuídas entre 6 a 10. Isto demonstra, de certa forma as afirmações de Nelson (1991), que aponta sim, a desconfiança de que o trabalho não saia como o esperado, como uma das possíveis causas das pessoas se recusarem a abrir mão do controle. Matos (1983) denomina esse temor como excesso de zelo por parte de quem deveria

delegar, porque apesar de procedente, acaba sendo ineficaz no curto e principalmente no longo prazo.

Para outra afirmação com enfoque semelhante, colocada como item 29, deu-se uma manifestação que corrobora o alerta dos autores. Afirmou-se: “meu sentimento é o de receio de que o trabalho não saia como o esperado”, e as respostas se dividiram como visto na análise dos resultados do capítulo 4, com 37% discordando, 26% neutros e 37% concordando. Uma conclusão possível é que afirmar: “delego sem receio”, item 4, se mostra mais fácil para o empresário, ao passo que dizer: “meu sentimento é de receio”, item 29, leva a uma reflexão de quando em um determinado momento ele delegou e sentiu essa insegurança. Tanto que é alto o percentual de empresários que se manifestaram neutros a essa afirmação. Barrow (1993) *apud* Aguado (s.d.) apontou que o proprietário tende a pensar que ninguém além dele poderá fazer tão bem uma determinada atividade, evidenciando que pode haver sim, a dificuldade em delegar.

Explorando agora o outro aspecto desse bloco, o de possíveis perdas materiais, a maioria, 55% também discorda de que se preocupa com corrupção e desvios dentro da empresa. Mesmo assim, 35% manifestaram-se com preocupação com o tema, sendo 10% os que se posicionaram neutros frente a esta afirmação. Nelson (1991) aponta este fator como uma das desculpas para não delegar, ou seja, o fato de existir atribuições dentro da empresa que o empresário alega que não deveria delegar para ninguém. Não é de se estranhar que seja alto o número dos que temem pela corrupção, pois a pesquisa foi realizada em um momento em que este tema aparecia diariamente nas revistas e jornais do país. Considerando que o contexto econômico e social mais amplo, denominado por Bronfenbrenner (1996) de macrosistema, tem influência sobre o empresário, este terá também receio de ser afetado pelo que ocorre no país.

Este bloco tratou ainda da perda de poder e o “medo de ser passado para trás”. Megginson et al., (1998) relatam que existe a crença para alguns administradores, de que quando se compartilha o poder, este tende a diminuir. Além disso, afirma que os gerentes têm necessidade de poder, e que esta é mais forte do que a necessidade de ser reconhecido pelos outros. No entanto, conclui que o poder não é algo que, ao partilhá-lo joga-se fora, pois a delegação de tarefas ou cargos não é a mesma coisa que abdicar. Straub (1995), por sua vez, alega que o medo de delegar advém do desejo de não compartilhar com os ocupantes de cargos subalternos os créditos pelo sucesso. Nelson (1991) considera que um desafio que leva a pessoa a não delegar é o “mito da substituição”, ou seja o medo de que o empregado faça tão bem o trabalho que acabe suplantando-o. No entanto, definitivamente a pesquisa mostra que o empresário sente aversão às palavras medo e perda, pois, as afirmações que fizeram referência a “medo de ser passado para trás”, e “sensação de perda de poder” foram as que causaram as mais fortes discordâncias neste bloco. Esta constatação reforça o entendimento de que

os empresários que participaram da pesquisa conseguem perceber que podem exercer o poder por meio das pessoas delegando tarefas, tendo em vista admitir não terem medo de perder o poder.

A análise da categoria 3, *medos e perdas no ato de delegar*, mostrou que quanto maior a idade do entrevistado, menor é o temor de delegar, pois foi o que se constatou principalmente com empresários acima de 30 anos (54%). Mas uma parcela considerável da amostra (32%) tem manifesta este sentimento. Poder-se-ia supor então que considerar o conteúdo do medo poderia ajudar os empresários a encontrarem estratégias de enfrentamento para vencê-lo. O conteúdo de tais medos poderia ser investigado com estudos qualitativos, que fornecessem uma escuta apropriada e protegida para tal, como fazem os psicólogos. Quanto aos empresários que estão abaixo de 30 anos, há dispersão da distribuição, então eles ainda não se preocuparam com este aspecto. Alguns se sentem ameaçados e outros não.

Quanto às *condições para executar a tarefa ou cargo*, categoria 4, a opinião dos empresários é a de que são dadas as condições para que o delegado execute adequadamente sua função. Esta constatação está de acordo com um dos princípios fundamentais afirmados por Matos (1983). Nelson (1991), afirma que estabelecer os recursos disponíveis é um fator importante para o delegado saber qual o apoio que está recebendo.

Neste bloco, constatou-se que a preparação das pessoas através do treinamento também é colocada em prática pelos empresários, e o treinando recebe todo o conhecimento do superior, além de um detalhamento de como proceder para levar a bom termo sua nova função. Agir dessa forma faz com que não aconteça o que afirma Nelson (1991), sobre gerentes que solicitam aos subordinados realizar atividades que não sabem, por absoluta falta de treinamento. Comunicar a responsabilidade que o cargo exige é da concordância de 90% dos empresários. Da mesma forma há concordância de 96% dos empresários de que se deve delegar autoridade para que o delegado cumpra sua responsabilidade. Assim, constata-se que essa premissa básica apontada por autores, como por exemplo, Megginson et al., (1998); Maximiano (1995); Nelson (1991); Matos (1983); Montana e Charnov (2000); é conhecida pelos empresários. Há a estipulação de metas e controles tornando possível o *feedback* ao delegado posteriormente. Há, na verdade, descontentamento com os controles, já que foi maior o percentual (9%) que discordaram de que estabelecem bons controles e 15% se colocaram neutros frente a esta afirmação. Nelson (1991) afirma que controle ou monitoração ajuda quem delegou a perceber possíveis falhas à medida que elas surjam, além de ser até uma forma de motivar o delegado que sente que não está só, mas há o apoio de que precisa para realizar a tarefa de forma satisfatória.

Há diferentes formas de se estabelecer controles que podem ser encontrados facilmente na

literatura. Matos (1983) esclarece que há uma função educativa do controle, que deve estar diretamente ligado à direção e é função indelegável. Maximiano (2000), por exemplo, alerta sobre três instrumentos de controle que deveriam ser aplicados. São eles os relatórios que informam sobre o andamento das atividades da área, reuniões com a equipe de gerentes, além da presença do empresário que verifica se há algo que merece sua interferência. Lembrando que esta, sempre deve ser feita através do gerente da área, chamando-o e conversando para pedir esclarecimentos ou dar sugestões.

Fechando este bloco, 93% dos empresários concordaram que há abertura para novas idéias e facilitação para implementá-las, sugerindo que acontece um trabalho interativo entre chefia e subordinado.

Se há concordância entre os empresários sobre o que se deve fazer para delegar, o mesmo não ocorre no momento da operacionalização desse ato. A análise da categoria 5, *a operacionalização do ato de delegar e obtenção dos resultados*, mostrou que quem delega avalia a realização da tarefa comparando-a com seu próprio desempenho. Nelson (1991) ressalta a importância da avaliação de uma tarefa que foi delegada, no entanto, a comparação dos resultados deve ser feita com os objetivos traçados. Quando isso é feito, tanto quem delegou, quanto membros da equipe tiram proveito ao analisarem eventuais erros.

Outra constatação da pesquisa é que o erro ao executar o que foi delegado causa contrariedade. Matos (1983) relaciona a crença de que ninguém faria melhor do que o chefe como um indício de desculpa para a não delegação. A presente pesquisa questionou a tolerância ao erro e constatou que 49% dos empresários ficam contrariados com o erro, enquanto que 36% não. Quando se observa que 15% dos empresários optaram pela posição de neutralidade quanto ao erro (nota5), constata-se que é um tema que causa alguma dificuldade. Alguns aceitam e outros não aceitam o erro. Há contrariedade com o que recebem como resultado. Matos (1983) afirma que se deve admitir o insucesso sob a pena de que um trabalho criativo e o desenvolvimento tornem-se inviáveis. Nelson (1991), por sua vez, relaciona o receio de que um erro cometido poderia ser dispendioso para a empresa como uma desculpa para não delegar.

A pesquisa constatou também, que muitos empresários dão ordens e tomam decisões pelos subordinados enquanto outros não. Este tipo de atitude não é a mais correta, pois esta postura desautoriza o delegado, o que acaba por desmotivá-lo, com perda do interesse pelo trabalho que desenvolve. Maximiano (2000) chama atenção para os cuidados que se deve tomar ao delegar autoridade, principalmente o de não desautorizar a pessoa que recebeu a delegação, dando como exemplos, dar ordens diretamente aos subalternos do gerente ou cobrar resultados dos mesmos. E se

peças que estão subordinadas ao gerente dirigirem-se diretamente ao empresário, este deve encaminhar para que solicitem ajuda ao gerente de sua área.

Concluiu-se ainda, que os empresários costumam assumir o trabalho operacional com o delegado e costumam refazer o trabalho quando não o julga bem feito. Há duas abordagens que se infere à partir desta conclusão. A primeira, mais otimista é entendida como uma atitude positiva se estiver sendo considerada como uma oportunidade para ensinar, treinar, aprimorar os procedimentos. Está de acordo com a atividade de treinador, conforme afirma Chiavenato (2002). Assim, ambos os lados saem ganhando e a confiança mútua cresce. Quem está treinando ao ver que a tarefa não está sendo executada como gostaria, assume o trabalho operacional juntamente com o delegado, e juntos concluem o que estava proposto. Outra abordagem é a de fazer junto ou refazer o trabalho porque não gostou do resultado. Conforme afirma Matos (1983), a interferência demasiada torna o delegado inseguro. Nelson (1991, p. 117) afirma que “... poucas coisas são mais frustrantes a um membro da equipe do que um gerente completar uma atribuição após delegá-la”. Neste caso aponta a falta de preparo do delegado para a função, como a incompreensão do que deveria ser feito, ou ainda, desinteresse em fazer um trabalho melhor. Evidenciar isso dessa forma é desmotivador, além de não contribuir para o aprendizado.

O resultado da pesquisa mostrou que os empresários concordaram com percentuais muito próximos com duas afirmações: primeiro, onde assumem o trabalho junto com o delegado e segundo, que refazem o trabalho solicitado. Por outro lado, discordam fortemente que têm dificuldade em apoiar o delegado para melhorar suas habilidades, o que mostra que consideram a atitude de refazer uma tarefa mal feita como uma ação pedagógica.

Assim sendo, embora afirme que prepara o delegado, dando condições, delegando autoridade e treinando-o para a tarefa, não o faz de forma suficiente para que não tenha que assumir suas tarefas, caso não o faça como esperado.

Dessa maneira, os itens que avaliam ações que realizam na prática como: fazer pelo delegado, refazer o trabalho, dar ordens no lugar dele e tomar decisões em seu lugar, contrariam o que ele acredita que faz como, por exemplo, dizer que não tem dificuldade em apoiar o delegado.

A categoria 6, *aspectos comportamentais e psicológicos*, pretendeu traçar um paralelo do comportamento do empresário a partir de ações em seu cotidiano fora do ambiente de trabalho. Verificou-se, que suas atitudes no ato de delegar, não estão associadas com seus sentimentos e condutas que assume em situações diferentes de sua realidade empresarial.

Procurou-se evidenciar neste bloco a existência de uma ligação da perda sentida no ato de delegar, a uma possível semelhança com a dor e sofrimento na perda, ou uma decepção com um ente

querido. Procurou-se assim, confirmar ou não a percepção apontada por Rothenbühler (2006) relativo a dor de delegar. O resultado foi que, os entrevistados discordaram da afirmação. Os empresários não concordam que sofram qualquer tipo de dor no processo de delegação de tarefas. Portanto o líder não delega ou deixa de delegar por apego ou sentimento de perda de poder, como, aliás, já fora constatado nas afirmações relativas a esses sentimentos de medo e perdas relatados anteriormente.

Um outro aspecto do comportamento do empresário que se procurou com a pesquisa foi uma associação entre, o ato de delegar, com o exercício do poder carismático de que tratam autores como Megginson (1998), por exemplo. Para o autor, há fatores importantes que devem ser levados em conta quando se exerce o poder como: carisma pessoal, encanto, coragem, entre outros. Uma afirmação apresentada da pesquisa foi a de que a pessoa manifestaria esta característica em sua relação com outras pessoas, fora da empresa inclusive, gostando de ser servida, de induzir as pessoas a satisfazerem os seus desejos. Eventualmente, este comportamento, estaria associado a uma facilidade de delegar, pois naturalmente a pessoa atribui a terceiros a execução de tarefas. O resultado apresentado na pesquisa foi de discordância (78%), ou seja, não é possível estabelecer a associação entre poder carismático, com a afirmação apresentada.

Procurou-se levantar com a pesquisa se o empresário tem preferências quanto à decisão do que delegar prioritariamente. Matos (1983) aponta como erro de delegação o fato de se delegar apenas as tarefas desagradáveis. O comportamento não deve ser então, o de repassar prioritariamente tarefas que não gosta de fazer, mas agir de forma a planejar a delegação. McCarthy (1978) recomenda a não criação de cargos de assessores ou assistentes, porque estes são criados geralmente para que todas as responsabilidades desagradáveis de um cargo sejam transferidas para um assistente. Esta prática levaria a efeitos danosos originados por uma miscelânea de atribuições, além de ter indivíduos desmotivados ao verem o crédito de seus resultados sendo canalizados para o chefe. A pesquisa mostra que os empresários em sua maioria (70%), não adotam esta prática.

Sendo a preparação para delegar uma das etapas que determinam o sucesso do empresário, é importante que ele tenha disponibilidade para ensinar. Nelson (1991) afirma que há gerentes que mencionam que não delegam por achar que demora mais tempo para explicar do que fazer ele próprio. Os empresários entrevistados, em sua maioria, discordaram que têm dificuldade para ensinar. Significa que para estes, a interação que se coloca na atividade de preparar a pessoa, monitorar o seu trabalho é um processo menos traumático. Isto mostra que o empresário supera o desgaste, pois não evita a tarefa de ensinar. Embora um percentual considerável (26%), ainda aponte esta dificuldade.

4.4. Análise qualitativa: o que significa ser empreendedor.

Neste item se apresentou os resultados relativos a análise da pergunta aberta que compôs o questionário. Foram incluídos, também, os comentários, sobre a pesquisa, que se mostraram relevantes. Dada a diversidade das definições obtidas, foi possível criar três Grupos Temáticos que organizaram todas as respostas, quais sejam: **o que é ser empreendedor; como fazer para empreender e; para que serve o empreendimento.** Dessa forma, o tema *ser empreendedor*, foi ampliado para além da função do empreendedor. Cada um dos Grupos Temáticos foi dividido em **categorias** que podem ser descritas segundo seus **elementos** constituintes.

As frequências de ocorrência de cada uma das categorias, bem como seus elementos constituintes, estão apresentadas nas tabelas 12, 13 e 14 a seguir. O número de frequência de respostas não coincide com o número de empresários que responderam ao questionário, pois, um empresário pode ter dado mais de um significado, ou definição, o que se considerou relevante tendo em vista o aproveitamento de todas as respostas.

A Tabela 12 a seguir, apresenta os dados relativos ao primeiro Grupo Temático: **O que é ser empreendedor**, e suas respectivas categorias e elementos.

Tabela 12: Frequência de ocorrência de respostas do grupo temático “O que é ser empreendedor”.

O que é ser empreendedor		
Categoria	Elementos	Frequência de respostas*
Inovar/ Criar	Ter idéias	60
	Valorizar as idéias	
	Sonhar	
	Acreditar	
	Ter ambição	
	Ser o melhor	
Visualizar oportunidades	Visualizar mercado inexplorado	39
	Conquistar novos campos	
	Construir novas realidades	
	Estar ligado, atento	
	Ter visão ampla	
	Ter visão global do mercado	
	Iniciar um negócio	
	Buscar novos caminhos e conceitos	
Ter coragem	Aceitar o risco (com cautela)	34
	Desafio, tomar decisão, acreditar	
	Vocação, herói, líder	
	Conquista, ter iniciativa	
	Desbravar,	
	Superar obstáculos, não ter medo do fracasso	
	Romper barreiras	
	Criar condições	
	Construir a empresa	
	Criar identidade	
	Desenvolver formas de fazer as coisas	
	Desenvolver novos negócios, realizar	
Lucrar/ Investir	Expandir	10
	Explorar economicamente	
	Produzir	
Ter objetivos	Ter objetivos	7
Ter Motivação	Ter motivação	3
	Chave do sucesso	
TOTAL		153

(*) A frequência de respostas diz respeito ao número bruto de respostas obtidas nos relatos textuais dos empresários, assim sendo, 153 é um número que corresponde à quantidade de respostas dada por todos os empresários. Então, um empresário pode ter dado mais de uma resposta por categoria.

O grupo temático 1: **O que é ser empreendedor** – foi subdividido em 6 categorias como pôde ser visualizado na tabela 12 e reuniu um total de 153 respostas.

A organização das respostas mostra que, para o empresário, ser um empreendedor é: INOVAR/CRIAR - ter idéias e valorizá-las, ter ambição, realizar um sonho. É: VISUALIZAR OPORTUNIDADES - num mercado inexplorado, ter visão ampla e global do mercado, “estar ligado”, estar atento, iniciar um negócio e buscar novos caminhos e conceitos. É, também: TER CORAGEM, para romper barreiras e superar obstáculos, assumir riscos sem ter medo do fracasso,

embora com cautela. Estas três categorias reuniram a maioria das respostas (133 dentre as 153 respostas do Grupo Temático 1). As demais categorias: **Lucrar/ Investir, Ter objetivos e Ter Motivação**, também são importantes, embora ocorram em menor frequência.

A Tabela 13, apresenta os resultados obtidos a partir dos relatos que foram classificados no Grupo Temático 2 “**como fazer para empreender**”.

Tabela 13: Frequência de ocorrência de respostas do grupo temático “como fazer para empreender”.

Como fazer para empreender		
Categoria	Elementos	Frequência de respostas*
Planejar/ Projetar/ Estabelecer metas	Metas ousadas	11
Formar uma equipe	Ter equipe Remunerar bem o funcionário Discutir com a equipe Harmonia em equipe	11
Treinar	Oferecer oportunidade Disponibilizar oportunidade de crescimento Ensinar e dividir o que se sabe Buscar melhoria na função	10
Ter dedicação	Aprimorar-se Buscar informações Acreditar no que faz Ser responsável Honestidade	9
Delegar	Atribuir funções	8
Implementar	Transformar idéias em produtos Lutar contra dificuldades do negócio e do país Agregar serviços e valores Ter iniciativa, paixão e humildade Luta exaustiva	6
Conhecer o negócio	Diferenciar-se no mercado Ter competência	4
Qualidade e satisfação do cliente	Atender à necessidade do cliente.	3
Ter conhecimento técnico	Analisar o mercado	2
Total		64

(*) A frequência de respostas diz respeito ao número bruto de respostas obtidas nos relatos textuais dos empresários, assim sendo, 64 é um número que corresponde à quantidade de respostas dada por todos os empresários. Então, um empresário pode ter dado mais de uma resposta por categoria.

O que se constata, ao analisar este Grupo Temático, é como se o empresário desse algumas recomendações de como proceder para ter sucesso no seu empreendimento. A maioria das respostas (41), concentra-se nas quatro primeiras categorias. Então, os empresários consideram fundamentais: PLANEJAR/ PROJETAR/ ESTABELECEER METAS a serem atingidas; FORMAR UMA EQUIPE, remunerando bem seus componentes e considerando-a como parceira nas decisões; além de

TREINAR os funcionários, ensinado-lhe o que sabe, buscando melhorar sua função, oferecendo oportunidade de crescimento e remunerando bem. Além disso, é preciso TER DEDICAÇÃO, aprimorando-se, buscando informações, acreditando no que faz com responsabilidade e honestidade.

Saber DELEGAR também foi citado como um pré-requisito para o sucesso, sendo que, IMPLEMENTAR idéias, transformá-las em produtos, torna-se uma tarefa exaustiva, já que é preciso lutar contra dificuldades do negócio e do país, pois, como foi citado em relatos dos empresários, o governo cobra impostos altos e cria dificuldades com suas Leis. Outra necessidade apontada foi a de CONHECER O NEGÓCIO, além de direcioná-lo para a SATISFAÇÃO DA CLIENTELA através do CONHECIMENTO TÉCNICO e análise de mercado.

A Tabela 14, apresenta as respostas reunidas no Grupo 3: **para que serve o empreendimento.**

Tabela 14: Frequência de ocorrência de respostas do grupo temático: “para que serve o empreendimento”.

Para que serve o empreendimento.		
Categoria	Elementos	Frequência de respostas
Evolução pessoal e profissional	Atingir o sucesso	13
	Crescimento financeiro e pessoal	
	Evolução pessoal e profissional	
	Construir o seu futuro	
Crescimento do país	Gerar renda e bem estar social	10
	Crescimento do país	
	Colaborar com o desenvolvimento do país	
	Gerar negócios	
	Atividade social	
Total		23

(*) A frequência de respostas diz respeito ao número bruto de respostas obtidas nos relatos textuais dos empresários, assim sendo, 23 é um número que corresponde à quantidade de respostas dada por todos os empresários. Então, um empresário pode ter dado mais de uma resposta por categoria.

Como se pode constatar o empresário tem objetivos de crescimento pessoal e financeiro, mas tem também objetivos que extrapolam seus desejos e interesses individuais. Pensa também ser importante gerar renda e bem estar social, contribuindo para o crescimento e desenvolvimento do país.

Os relatos a seguir ilustram estes resultados, os grifos realçam as palavras que deram origem ao conteúdo das categorias apresentadas:

Ser empreendedor é sempre estar atento às oportunidades, é estar disposto a criar e inovar sempre. (E25)⁴

⁴ E25 a letra e o número sequencial refere-se ao empresário que contribuiu com sua resposta.

É aquele que vai atrás do seu objetivo, transformando sua idéia em um negócio de sucesso com criatividade e inovação. (E82)

Empreendedor é o profissional que visualiza a oportunidade, planeja o caminho e faz acontecer, com objetividade e determinação.(E99)

Empreendedor é aquela pessoa que aceita correr risco, porém calculados, aquele que consegue ter coragem e aproveitar oportunidades, com um bom planejamento. Para obter sucesso é preciso planejar muito bem, principalmente definindo os perfis ideais das funções que precisará na equipe. Também é necessário que tenha uma boa estrutura de recrutamento e seleção de pessoas, para compor uma equipe pró-ativa, empreendedora e que tenham comprometimento com os objetivos da empresa. (E4)

É entender bem do seu produto e negócio,(...), saber planejar e estabelecer metas claras aos colaboradores. Mas principalmente ter amor e comprometimento ao seu empreendimento e aqueles que ali estão. (E66)

Saber delegar poderes para pessoas certas, bem treinadas em seus departamentos, saber ouvir suas opiniões, sempre trabalhar em equipe. Oferecendo para seus colaboradores, oportunidades de melhorar seus conhecimentos, com cursos técnicos e profissionalizantes, convênios com escolas técnicas e universidades para juntos fazer estudos de casos. (E59)

Ser empreendedor é desenvolver um negócio lucrativo, através de investimento de recursos financeiros, tecnológicos, tempo, dedicação, capacitação e acima de tudo persistência, tendo como objetivo o crescimento pessoal e financeiro, próprio e das pessoas que envolvem o processo. (E16)

Um grande colaborador para o desenvolvimento comercial, econômico do País, que acredito que possa crescer muito se existirem outros grandes empreendedores. (E28)

É investir capital e trabalho com a finalidade de gerar renda e bem estar social, para si e colaboradores. (E29)

4.5. Análise e discussão dos resultados qualitativos

Constatou-se através da análise qualitativa da pergunta aberta que os relatos dos pesquisados corroboram as respostas que deram nos questionários, pois referem delegar, treinar e oferecerem condições para um bom desempenho dos funcionários. Além disso denotaram ter facilidade para delegar e encontrar a pessoa certa para o lugar certo, sem terem preocupação com a perda do poder e sem medo de delegar.

Quando é solicitado a definir o que seja um empreendedor, o empresário refere que é alguém que deve criar e inovar, visualizar oportunidades, com coragem para fazê-lo, calculando a margem de riscos que pode ter o empreendimento. Estas constatações corroboram as afirmações de Degen (1989) que apontam a criatividade dos empreendedores, que constantemente se reinventam para colocar o novo no mercado. Para o autor empreender significa ter que realizar coisas novas, e praticar idéias próprias, o que aponta ser uma “característica de personalidade” da pessoa que cria o negócio.

Outro autor que refere estas características como próprias do empreendedor é Dornelas (2001), que define o empreendedor como alguém que visualiza a oportunidade e assume riscos que sejam calculados. Para este autor há definições que acompanham o ato de empreender e que caracterizam a pessoa que empreende: ter iniciativa, paixão, criatividade, transformador do ambiente social e econômico, amante do risco sem temer o fracasso.

Estes relatos são consoantes, também, com os escritos de Filion (1991), que aponta para o fato de que o empreendedor é alguém que cria, planeja, desenvolve e “realiza visões”, mas contradizem o que Farrel (1993) afirma. Este autor diz que são as circunstâncias que transformam alguém em empreendedor, mas os empresários pesquisados apontam características bem específicas de uma pessoa que empreende e que se repetem na grande maioria dos depoimentos.

Além das características apontadas, os entrevistados citaram também como empreender, o que fazer para o negócio dar certo e que função tem esta atividade. Assim referem que é necessário ter uma equipe integrada e em harmonia, além de ser imprescindível planejar e estabelecer metas a serem alcançadas. Ter qualidade e primar pela satisfação do cliente também são cotados para o sucesso do negócio, além de pensarem também, no compromisso social que o empreendedor tem com o crescimento econômico do país.

De maneira geral, não se depreende nesta pesquisa as características de personalidade a que autores como Sheedy (1996), Baldin e Chaves (2001) e Chiavenato (2002) se referem, pois para isto seria mister utilizar instrumentos específicos que avaliassem este aspecto. Sem contar que se referem a uma concepção de personalidade como algo estático, que já está dado, que combina até certo

ponto, com o conceito de Filloux (1983) que está mais circunscrito à individualidade, mesmo afirmando se tratar do “conjunto de sistemas responsáveis de sua conduta” (p.10) e da importância de sua história.

Pode-se considerar, porém, que o empresário é uma pessoa em desenvolvimento e que o empreendimento passa a fazer parte da sua vida como um dos contextos importantes de interação cotidiana que irá, sem dúvida, influenciar nos desdobramentos de sua experiência de vida ao longo do seu próprio ciclo vital, e do ciclo vital de sua empresa. Para este entendimento da pessoa no contexto, pode-se utilizar as concepções da teoria bioecológica (Bronfenbrenner, 1996) para quem o ser humano está inserido em uma teia de relações recíprocas, no cotidiano e que esta interligação é construída por ele ao mesmo tempo em que o constrói como pessoa. Assim sendo, o que ele “é” como sujeito, deve levar em conta todos os aspectos apresentados na Figura 2 (p. 42), que inclui o que está vivenciando em sua empresa e todo o sistema interacional que co-constrói, a saber, dos microsistemas (família, empresa, casa, vizinhos, Igreja), dos mesosistemas (conjunto de microsistemas) dos exosistemas, dos macrosistemas e cronosistemas, e influenciam seu desenvolvimento que está em curso. Então, ao estudar o empresário não é recomendável deixar de lado os contextos de suas interações intersistêmicas e por esta razão deve-se considera-lo em contextos.

Estes contextos, por sua vez, são produtores do que Fried Schnitman (2000) chama de diálogos generativos. O diálogo generativo é um processo de construção de sentidos e significados, que promove o incremento dos recursos e conhecimentos dos interlocutores. Assim, um “caráter empreendedor”, segundo a perspectiva bioecológica, não é dado à priori, mas constrói-se no exercício de empreender e o delegado faz parte constituinte deste processo. O engajamento de ambos em atividades coordenadas é imprescindível para o sucesso da empresa.

Os resultados desta pesquisa, portanto, não podem ser considerados sem a contextualização devida, considerando os pressupostos desta teoria. Então, tudo o que os empresários mencionaram a começar pelo exercício de delegar (categoria 1); facilidades e dificuldades de delegar (categoria 2); medos e perdas no ato de delegar (categoria 3); condições para executar a tarefa ou cargo (categoria 4); a operacionalização do ato de delegar e a obtenção dos resultados (categoria 5) e; os aspectos comportamentais e psicológicos (categoria 6), devem ser considerados em relação aos ambientes em que o empresário e sua empresa estão inseridos, desde os mais imediatos até os mais amplos. Considera-se também nesta perspectiva como os empresários significam o que é ser um empreendedor, que sem dúvida está relacionado com sua experiência de vida e de “ser” empresário, no macro contexto sócio-econômico e político do país, que por sua vez está diretamente afetado pela globalização.

CAPÍTULO 5 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo confrontou-se o resultado da pesquisa com a pergunta e os objetivos relacionados neste trabalho. Foi feita uma análise dos resultados relacionando-os ao que se propunha nesta pesquisa destacando o pensamento do empresário sob o ato de delegar. Ao final são apresentadas sugestões para trabalhos futuros.

5.1. Conclusões

A importância deste estudo foi entender como os empresários se comportam, diante do ato de delegar tarefas ou cargos, em suas empresas. Foi possível atingir o objetivo principal, que é caracterizar os aspectos determinantes no processo de delegação por parte dos empresários. Sob o ponto de vista deles, se conseguiu saber que há o entendimento de que delegar é importante, com benefícios para todos os envolvidos e principalmente para a sobrevivência da empresa. Os aspectos que envolvem a delegação e suas conseqüências práticas foram obtidos, e assim, se conseguiu entender como o empresário se percebe demonstrando as facilidades e dificuldades, os medos com perdas de poder e materiais, se ele oferece condições ao delegado e como operacionaliza a relação com os delegados.

O resultado da pesquisa mostrou que o que influencia o processo de delegação é o fato de os empresários terem a consciência de que delegar é importante para a sobrevivência e crescimento da empresa e, portanto, se mostram conhecedores das habilidades requeridas e procuram aplicá-las. Dessa forma, entendem que é preciso montar uma equipe, treiná-la, dar as condições materiais para que o delegado desempenhe bem sua função, dar autoridade e responsabilidade. Porém, nem sempre suas ações se convertem em uma prática com êxito. Ele acredita e afirma que sabe como fazer, mas o resultado prático não é totalmente satisfatório, pois admite corrigir trabalho que considera não se adequar ao seu agrado e se contrariar com erros.

Um outro aspecto a considerar é que o empresário não consegue se liberar completamente de suas funções operacionais. Esta constatação aparece em diferentes situações, onde, ora o empresário delega e cuida de sua função de direção do negócio, ora exerce atividade operacional, ou ainda, assumi a execução de uma tarefa para corrigir um erro ou algo que não está saindo como o esperado.

O primeiro objetivo específico desta dissertação referiu-se às facilidades e dificuldades na ação de delegar. Constatou-se que a percepção dos empresários é a de que possuem facilidade para delegar. Tanto nos itens que colocaram esta questão diretamente, como naqueles em que o tema

esteve implícito. Em ambas as formas de perguntar, as respostas demonstraram facilidade na execução da tarefa de delegar.

Quanto ao segundo objetivo que era o de identificar como o empresário operacionaliza a delegação de cargos e tarefas, pôde-se constatar que ele entende que é necessário dar as condições para que o delegado execute bem sua função. Manifesta-se como um treinador do candidato à nova tarefa, procurando não reter para si o conhecimento. Declarou-se em grande maioria, que não há dificuldade com a habilidade de ensinar, sendo que esta postura aliada a uma outra facilidade, a de aceitar e acatar novas idéias implica haver por parte do empresariado bastante abertura, fator positivo para o sucesso do negócio. Isto se reforça quando ele afirma que dá ao subordinado, que vai assumir um novo cargo, a autoridade e comunica-se lhe a responsabilidade exigida pelo mesmo. Disse fazer parte da sua rotina ao delegar, o estabelecimento de metas e controles, embora a análise das respostas não demonstrasse haver uma convicção de satisfação com a adoção desses procedimentos.

O resultado da pesquisa mostrou que ele julga o resultado do trabalho realizado pelo delegado, pelo que faria se estivesse em seu lugar, que se contraria com os erros, que dá ordens em lugar do delegado para os subordinados deste, que assume o trabalho do delegado quando percebe que não está saindo como gostaria, e ainda, refaz o trabalho quando não está bem feito. Esta ação pode demonstrar que a preparação não tenha sido bem feita, ou as condições não foram corretamente disponibilizadas, a seleção do candidato àquela função não tenha sido a melhor. Enfim, há um lapso entre as afirmações, em que se idealizam as boas condições de delegação, e a verificação dos seus resultados. O ponto forte do empresário, no entanto, foi o fato de que ele não sente dificuldade em apoiar o delegado para desenvolver suas habilidades.

Atendendo ao terceiro objetivo específico, foram identificados os sentimentos que o empresário vivencia no ato de delegar, e constatou-se que é forte a desconfiança de que aquilo que se determina como atribuições e responsabilidades do cargo ou tarefa, nem sempre é executada como o empresário gostaria. Ficou evidenciado não somente quando ele respondeu diretamente se apresentava esta desconfiança, mas também em outras ocasiões onde em três situações demonstrou que atua para corrigir falha na operacionalização do trabalho. Ele manifestou que ficou contrariado, ou procurou realizar a tarefa juntamente com o delegado para que ela saísse a seu gosto, ou ainda, refez o trabalho que foi proposto.

Embora não tenha sido unânime houve, também, um sentimento de preocupação com corrupção, ou perdas materiais quando se delega. Um aspecto positivo, relativo às sensações do empresário foi a constatação de que não há o sentimento de perda de poder ou de ser passado para

trás, contrariando a literatura que aponta esta, como uma das possíveis causas da dificuldade em delegar de uma maneira geral.

Um outro aspecto que a pesquisa procurou entender foi se havia um paralelo entre o ato de delegar com o comportamento ou sentimento, dele empresário, como pessoa em seu cotidiano, mesmo em situações fora da empresa. No entanto, a constatação foi que as atitudes tomadas no ato de delegar não estão associadas com sentimentos relativos a situações desta natureza, ou seja, externas ao seu ambiente empresarial. Na opinião da maioria, não se compara a delegação como uma perda investida de dor e sofrimento e com outras perdas presentes em seu cotidiano.

Os empresários rejeitaram expressões como: *delegar o que não gosta, gostar de ser servido*. Este comportamento pode ser considerado positivo, pois assim, ele manifesta que delega de forma racional e não se vale do carisma, ou desejos pessoais para adotar uma postura arrogante quando requer a parceria de seus funcionários. Possivelmente houve discordância tão forte a estas afirmações, por elas terem transmitido uma idéia de comportamento negativo do empresário, o que de certa forma tem se mostrado inaceitável no meio empresarial e social, aos olhos das novas tecnologias de gestão de negócios.

Finalmente, o significado de ser empreendedor ficou evidenciado, pois, ao ter passado a fase inicial de abertura da empresa, e vencidas as dificuldades inerentes a esse período, o espírito empreendedor ainda permanece. Os resultados permitiram identificar a visão do empreendedor e outros atributos necessários àquele que abraça esta atividade. Num primeiro momento, quando respondeu ao questionário se manifestou ocupando funções estratégicas dentro da empresa, e houve concordância que deve se ocupar com a expansão do negócio. Em segundo lugar, quando a ele deu-se a oportunidade de se expressar, solicitando uma resposta à pergunta: *o que significa para você ser empreendedor ?*, a diversidade de opiniões obtidas como resposta mostrou diferentes aspectos de entendimento. Mostrou que no passado, cada um, em sua experiência pessoal, vislumbrou oportunidades e superou obstáculos para chegar ao momento presente à frente de suas empresas. A análise dos diferentes enfoques dados pelos empresários sobre o tema principal, possibilitou a divisão das respostas em três grupos temáticos: o que é ser empreendedor; como fazer para empreender e; para que serve o empreendimento.

O significado de ser empreendedor corrobora o que se encontra na literatura ao referir-se a alguém que cria, inova, tem visão de novas oportunidades, perseverança para superar obstáculos, coragem para assumir riscos calculados. Outros significados encontrados nos textos das respostas estavam mais relacionados com o “como” empreender, na medida em que as expressões se referiam a montar equipes competentes, delegar, atender bem ao cliente, ter qualidade. Outras definições

mostraram ainda, a importância de ser empreendedor atribuindo um sentido utilitário, ora para si, ao usar as expressões: atingir sucesso, evolução pessoal e profissional, ora para a sociedade quando emprega: gerar renda e bem estar social, crescimento do país e gerar negócios.

Enfim, os resultados demonstraram que os empresários compreendem a importância de delegar e quando o fazem, procuram aplicar os conceitos corretos. Com isso, pode-se ampliar o entendimento sobre o comportamento dos fundadores de organizações, nas distintas situações em que precisa assumir o papel de gestores, formar equipes competentes, ter o controle de cada setor do negócio sem que isso implique em perdas de seu prestígio.

5.2. Recomendações

Para um estudo mais aprofundado desse tema, é necessário a elaboração de uma escala que obedeça a princípios que permitam sua validação. Sendo este um trabalho de dissertação, não houve oportunidade para um aprofundamento na elaboração do questionário, sendo recomendável o uso da metodologia de construção de escalas. A observação de alguns princípios para a elaboração e validação de escalas, poderá criar um instrumento importante para identificar facilidades ou dificuldades de delegar. Com esse recurso seria possível detectar falhas na delegação para que houvesse a correção de rumos por parte do empresário com maior precisão.

Um indicativo de que um instrumento deste tipo pode ajudar o empresário é que no espaço destinado a comentários na pesquisa aplicada, houve quem elogiasse a iniciativa dela, se dizendo satisfeito por ter usado algumas afirmações como alerta. Referiu-se ao fato de que responder o questionário já o havia despertado para uma auto-avaliação e possibilitou a descoberta de falhas no ato de delegar, como se pode constatar no relato a seguir:

Tive um imenso prazer em responder sua pesquisa e notar realmente em que ponto nós falhamos na administração. Foi muito útil esta pesquisa e vamos tomar novas medidas para amenizar este problema. (E69)

Uma vez que esta pesquisa analisou o ato de delegar sob o ponto de vista do empresário, uma recomendação para futuros trabalhos é o de se utilizar entrevistas com as pessoas a quem é delegada tarefas dentro da empresa. O empresário, como se constatou, afirma ter capacidade para treinar, ensinar, além de oferecer as condições para que o delegado execute bem a sua tarefa. O complemento desse trabalho viria com a manifestação dos funcionários de micro, pequenas e médias empresas, para que o outro lado confirmasse ou não essa percepção.

Outro aspecto que se poderia investigar é o conteúdo do medo de delegar dos empresários com estudos qualitativos, como dito anteriormente. Em entrevistas abertas, ou não-diretivas, os empresários se colocam mais francamente. Foi possível perceber em situações apontadas por esta

pesquisa que os medos se apresentaram de diferentes formas, e levaram um percentual considerável de empresários a manifestar que esta inquietação se faz presente.

O tipo de método utilizado nos estudos sobre delegação de tarefas é um fator relevante a ser considerado em futuras pesquisas. Metodologias observacionais, utilizadas em “inserções ecológicas,” permitiriam ao pesquisador observar *in loco* o que acontece na empresa, em interação direta com os empresários e funcionários. Inserção ecológica é um termo derivado dos trabalhos de pesquisa baseados na teoria bioecológica do desenvolvimento humano de Bronfenbrenner (1996) e desenvolvido por Ceconello e Koller (2004), que propõe uma metodologia de interação com o campo a ser pesquisado para o estudo do desenvolvimento das pessoas no contexto. Esta metodologia permitiria ao pesquisador na área de empreendedorismo promover contatos diários com o campo de pesquisa, e por períodos longos de tempo, para que pudesse desenvolver os processos proximais com os pesquisados, ou seja, conhecer o contexto, engajando-se nas atividades, regularmente, observando atividades cada vez mais complexas e estabelecendo reciprocidade nas interações. Assim sendo, o envolvimento do pesquisador deve ser profundo, sem perder de vista o fato de que é um pesquisador e não um funcionário da empresa.

REFERÊNCIAS

ADIZES, I., **Os ciclos de vida das organizações:** como e por que as empresas crescem e morrem e o que fazer a respeito. São Paulo: Pioneira, 2004.

_____, A Eterna Juventude. *HSM Management*, V. 1, N.º 4, setembro - outubro, p 100-103, 1997.

_____, **Gerenciando as mudanças:** o poder da confiança e do respeito mútuos na vida pessoal, familiar, nos negócios e na sociedade. 4.ª edição, São Paulo: Thomson Pioneira, 1998.

_____, **Como resolver as crises de antigerência:** diagnóstico e tratamento dos problemas gerenciais. São Paulo: Pioneira, 1987.

ALBERONI, F., **A arte de comandar**, Rio de Janeiro: Rocco, 2004.

AQUINO, C., **História Empresarial Vivida:** depoimentos de empresários brasileiros bem-sucedidos: Vol. V, São Paulo: Atlas, 1991.

BALDIN, C. e CHAVES, D. A. C. Capacidade para Delegar: O segredo para o empreendedor tornar o sucesso mais barato. II EGEPE - Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas; Londrina: **ANAIS DO II EGEPE**, p. 354-366, 2001.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**, São Paulo: Martins Fontes, 1977.

BERGAMINI, C. W., **Avaliação de Desempenho Humano na Empresa**, 4.ª ed., São Paulo: Atlas, 1997.

Birley, S. e Muzyka, D. F. **Dominando os desafios do empreendedor**. São Paulo: Makron Books Ltda, 2001.

BRONFENBRENNER, U. **A ecologia do desenvolvimento humano:** experimentos naturais e planejados. Porto Alegre: Artes Médicas, 1996 (edição original 1979).

BARROW, C., The Essence of Small Business, **Prentice Hall International (UK) Ltd**, 1993 pp. 163-166 – Disponível em: <<http://www.avantel.net/~rjaguado/deleg.html>>. Acesso em: 05/2006.

CAMPOS, V. F., **TQC:** Gerenciamento da Rotina do Trabalho do dia-a-dia, 8ª Ed., Belo Horizonte: EDG – Editora de Desenvolvimento Gerencial, 2002.

CARDOSO, V. S. “*Tudo que eu fiz eu não tenho nada que me arrepender*”: percepções e vivências do estágio tardio na perspectiva de casais idosos. 2006. 137f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Programa de Pós-Graduação em Psicologia, UFSC, Florianópolis.

CECONELLO, A. M. e KOLLER, S. H. Inserção ecológica na comunidade: uma proposta metodológica para o estudo de famílias em situação de risco. Em: S. H. Koller. (Org.). **Ecologia do desenvolvimento humano**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2004.

CHIAVENATO, I. **Construção de Talentos:** Coaching e Mentoring. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

- CHURCCHILL, N. C. As seis fases fundamentais do crescimento empresarial. Em: S. Birley e D. F. Muzyka. **Dominando os desafios do empreendedor**. São Paulo: Makron Books Ltda, 2001.
- DEGEN, R. J. **O empreendedor**: fundamentos da iniciativa empresarial. São Paulo: Mc Graw Hill, 1989.
- DESSEN M. A.; COSTA JR., Á. L., **A Ciência do Desenvolvimento Humano**: Tendências atuais e perspectivas futuras. Porto Alegre: Artmed, 2005.
- DINIZ, S. **Delegar**: Conjugue esse verbo – SEBRAE – SP – Disponível em: <<http://www.sebraesp.com.br/principal/abrindo%20seu%20neg%F3cio/produtos%20sebrae/artigos/1istadeartigos/delegar.aspx>> - Acesso em: julho 2006.
- DOLABELA, F. C. C. **Oficina do Empreendedor**. São Paulo: Cultura, 1999.
- DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo**: transformando idéias em negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship)**: prática e princípios. 5.^a Ed. São Paulo: Pioneira, 2003.
- FARREL, L. C. **Entrepreneurship Fundamentos das organizações empreendedoras**: técnicas que as tornam competitivas São Paulo: Atlas, 1993.
- FERREIRA, A. B. de H., **NOVO DICIONÁRIO AURÉLIO** - Século XXI, MGB Informática Ltda. Nova Fronteira e Lexikon Informática, 1999.
- FILION, L. J. O planejamento do seu sistema de aprendizagem empresarial: Identifique uma visão e avalie o seu sistema de relações. RAE – **Revista de Administração de Empresas**, Vol. 31 (3), São Paulo: FGV, jul./set. 1991.
- FILLOUX, J. C. **La Personalidad**. Buenos Aires: EUDEBA Editorial Universitaria, 1983.
- FRIED SCHNITMAN, D. **Nuevos paradigmas en la resolución de conflictos**: perspectivas y practicas. Buenos Aires: Granica, 2000.
- GREINER, L. E. **Evolução e Revolução no Desenvolvimento das Organizações**. IN: Coleção Harvard de Administração, v. 21, 120 p. São Paulo: Nova Cultural, 1986.
- GÜNTHER, H., Desenvolvimento de Instrumento para Levantamento de Dados (Survey), IN: L. PASQUALI (Org.), **Teoria e Métodos de Medida em Ciências do Comportamento**. Brasília: Laboratório de Pesquisa em Avaliação e Medida – Instituto de Psicologia – UnB: INEP, 1996.
- HATAKEYAMA, Y. **A revolução dos gerentes**. Fundação Christiano Ottoni. Belo Horizonte: Escola de Engenharia, UFMG, 1995.
- KREBS, R. J.; COPETTI, F.; BELTRAME, T. S. Uma Releitura da Teoria dos Sistemas Ecológicos, IN: J. R. KREBS, **Teoria dos Sistemas Ecológicos**: Um paradigma para o desenvolvimento infantil, Santa Maria: Ed. Pallotti, 1997.
- MACEDO, J. F. **A alavanca para o sucesso**. 3.^a Ed. Florianópolis: Plus Saber Editora, 2003.

MATOS, F. G. de **Delegação de Autoridade**, Rio de Janeiro: CEDEG – Centro de Ensino e Desenvolvimento Gerencial, 1983.

MAXIMIANO, A. C. A. **Além da Hierarquia**: Como implantar estratégias participativas para administrar a empresa enxuta, São Paulo: Atlas, 1995.

_____, A. C. A. **Introdução à Administração**. 5.^a Ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MCCARTHY, J. J. **Porque os Gerentes Falham**: e como remediar isto. São Paulo, McGraw-Hill, 1978.

MDICE – **Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior** - Secretaria do desenvolvimento da produção Departamento de micro, pequenas e médias empresas – Micro, Pequenas e Médias Empresas: Definições e Estatísticas Internacionais. Disponível em: <<http://www.desenvolvimento.gov.br/arquivo/sdp/mpm/forPermanente/dadSegmento/defineMPE.PDF>>. Acesso em: julho 2007.

MEGGINSON, L. C.; MOSLEY, D. C.; PIETRI JR., P. H. **Administração**: Conceitos e aplicações. 4.^a Ed. São Paulo: Harbra, 1998.

MONTALDO, M., **Delegar, una obligación** - soyentrepreneur.com – Junho de 2004 – Disponível em: <<http://www.soyentrepreneur.com/pagina.hts?N=14435>> - Consulta julho 2006.

MONTANA, P. J.; CHARNOV, B. H. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 2000.

NARVAZ, M. G.; KOLLER S. H. O Modelo Bioecológico do Desenvolvimento Humano, IN: S. H. KOLLER, **Ecologia do desenvolvimento humano**: Pesquisa e intervenção no Brasil. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2004.

NELSON, R. B. Delegar: um passo importante, difícil e decisivo. São Paulo, Makron, McGraw-Hill, 1991.

ORTIGARA, A. A. **Causas que condicionam a mortalidade e/ou sucesso das Micro e Pequenas Empresas no Estado de Santa Catarina**. 2006. 173f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

PASQUALI, L. Medidas Escalares, IN: L. PASQUALI (Org.), **Teoria e Métodos de Medida em Ciências do Comportamento**. Brasília: Laboratório de Pesquisa em Avaliação e Medida – Instituto de Psicologia – UnB: INEP, 1996.

PATI, V. O empreendedor: descoberta e desenvolvimento do potencial empresarial. In.: SANTOS, S. A.; PEREIRA, H. J. (Org.), **Criando seu próprio negócio**: como desenvolver o potencial empreendedor. Brasília: Sebrae, 1995.

PINCHOT III, G. **Intrapreneuring**: Por que você não precisa deixar a empresa para tornar-se um empreendedor. São Paulo: Harbra, 1989.

POLONIA, A. da C.; DESSEN M. A.; SILVA N. L. P. O modelo bioecológico de Bronfenbrenner: contribuições para o desenvolvimento humano. IN: M. A. DESSEN; Á. L. COSTA JR. (Org.), **A Ciência do Desenvolvimento Humano**: Tendências atuais e perspectivas futuras. Porto Alegre: Artmed, 2005.

ROTHENBÜHLER, R. **A dor/ Sofrimento e sua interferência no ato de delegar do empreendedor.** Florianópolis, 2006. 126 f. (Doutorado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico:** uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SCOTT, M.; BRUCE, R. Five Stages of Growth in Small Business. **Long Range Planning**, Vol. 20. Nº 3, p. 45-52, 1987.

SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, **Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Nacional**, Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/br/ued/introducao.htm>>. Acesso Julho 2006.

SEBRAE, **Boletim Estatístico de micro e pequenas empresas**, Observatório Sebrae 1.º semestre 2005. Disponível em: <http://www.sebraemg.com.br/arquivos/parasuaempresa/boletimestatisticompe/boletim_estatistico_mpe.pdf> Acesso julho: 2007.

SEMLER, R. Virando a própria mesa: uma história de sucesso empresarial *made in Brazil*. Rio de Janeiro: Rocco, 2002.

SILVA N. L. P.; DESSEN M. A. Intervenção precoce e família: contribuições do modelo bioecológico de Bronfenbrenner. IN: M. A. DESSEN; Á. L. COSTA JR. (Org.), **A Ciência do Desenvolvimento Humano: Tendências atuais e perspectivas futuras**. Porto Alegre: Artmed, 2005.

SHEEDY, E. **Guia do empreendedor para fazer a empresa crescer.** São Paulo: Nobel, 1996.

STRAUB, J. T. **Como ser um gerente inovador e bem sucedido.** Rio de Janeiro: Campus, 1995.

TRACY, D. **10 Passos para o empowerment:** um guia para a gestão de pessoas. Rio de Janeiro: Campus 1994.

WATERMAN JR., R. H. **O Fator Renovação:** Como os melhores conquistam e mantêm a vantagem competitiva. São Paulo: Harbra, 1989.

VELUDO-DE-OLIVEIRA, T. M. Amostragem não probabilística: Adequação de Situações para uso e Limitações de amostras por Conveniência, Julgamento e Quotas. FECAP, **Administração On Line**, Vol. 2, N. 3, 2001.

ZALESKI NETO, J. **Formação e Desenvolvimento de Redes Flexíveis no Contexto do Progresso Regional.** Florianópolis: 2000. 242 f. Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.

ZOGHLIN, G. G. **De Executivo a Empreendedor.** São Paulo: Makron Books, 1994.

Mailxmail.com (cursos grátis) Aprende a delegar tarefas. Ros Jay - Data de publicação: 13/11/03
Categoria: cursos de empresa. Disponível em:
<<http://www.mailxmail.com/curso/empresa/delegar/capitulo1.htm>> - Acesso em: julho 2006.

Pmlink.pt – Como delegar decisões eficazmente – Portal executivo – Produtos e serviços para Pequena e Média empresas. Disponível em:
<http://www.pmlink.pt/pmlink_public/EC/0,1655,1005_5044-3_41097--View_429,00.html>
Acesso em: julho 2006.

Attender - Soluções Inteligentes em Atendimento. Serviços, produtos e projetos voltados ao atendimento a clientes. **Delegação:** Dicas e informações úteis para você - Disponível em:
<<http://www.attender.com.br/publico/dicas/comp-delega.htm>> - Acesso em: julho 2006.

APÊNDICE 1

Itens por categoria

- Categoria 1: O exercício de delegar
- Categoria 2: Facilidade versus dificuldade de delegar
- Categoria 3: Medos e perdas no ato de delegar
- Categoria 4: Condições para executar a tarefa ou cargo
- Categoria 5: A operacionalização do ato de delegar e obtenção dos resultados
- Categoria 6: Investigação de aspectos comportamentais e psicológicos

Categoria 1: O exercício de delegar

- 13 “A função que eu exerço na empresa é a de um Diretor/Presidente com a ocupação de funções estratégicas e de cobrar resultados de meus subordinados”.
- 16 “Eu delego o máximo que posso porque como empreendedor tenho que me ocupar em expandir o negócio e não me envolver na burocracia e na operação da empresa”.
- 8 “Eu delego algumas funções, mas exerço cargo operacional na empresa em uma (ou mais de uma) função”.

Categoria 2: Facilidade versus dificuldade de delegar

- 27 “Eu me percebo como uma pessoa que tem facilidade para delegar”
- 23 “Eu tenho facilidade para saber quem é a pessoa certa para o lugar certo”.
- 22 “Pensando no meu sentimento, quando delego tarefa ou crio um cargo, o faço com tranquilidade, sem problemas, pois é bom que outro assuma a responsabilidade para que eu me libere”.

Categoria 3: Medos e perdas no ato de delegar

- 6 “Eu tenho medo de delegar uma função que executo tão bem”.
- 4 “Quando delego tarefas, o faço sem receio de a mesma não sair como o esperado”.
- 29 “Quando delego uma tarefa ou crio um cargo, meu sentimento é o de receio de que o trabalho não saia como o esperado”.
- 21 “Eu me preocupo com a possibilidade de ocorrência de desvios de material, ou algum outro tipo de corrupção por parte do delegado”.
- 20 “Quando fui obrigado a criar cargos para diminuir o acúmulo de tarefas sob minha responsabilidade, tive a sensação de medo de ser passado para trás”.
- 26 “Quando fui obrigado a criar cargos para diminuir o acúmulo de tarefas sob minha responsabilidade, a sensação foi de perda de poder”.

Categoria 4: Condições para executar a tarefa ou cargo

- 3 “Ao delegar verifico se as condições básicas para o delegado realizar um bom trabalho estão dadas e procuro eliminar os obstáculos”.
- 1 “Eu treino pessoas dentro da empresa para assumir uma função gerencial no futuro transmitindo-lhes o meu conhecimento”.
- 2 “Quando delego, procuro dar ordens de forma bem detalhada, de maneira que a decisão do delegado não fuja muito daquela que eu tomaria”.
- 15 “Quando delego, ao delegado é comunicada toda a responsabilidade que o cargo exige”.
- 19 “Quando delego, ao delegado é dada toda autoridade para exercer a função e cumprir com suas responsabilidades”.
- 9 “Estipulo metas juntamente com a pessoa a quem delego uma função ou tarefa e assim posso acompanhar o desempenho e dar feedback ao delegado”.
- 24 “Estabeleço bons controles que me permitem checar se a tarefa está sendo bem executada”.
- 5 “Eu incentivo e acato novas idéias vindas dos subordinados, assim como procuro implementá-las”.

Categoria 5: A operacionalização do ato de delegar e obtenção dos resultados

- 17 “Quando vejo o resultado de uma tarefa executada pelo delegado, julgo pelo que eu faria se estivesse executando a tarefa em seu lugar”.
- 10 “Quando a pessoa a quem foi delegada a função ou tarefa comete algum erro, minha reação é a de ficar contrariado”.
- 11 “Quando entro na área de atuação de um delegado, às vezes dou ordens em seu lugar e acabo tomando decisões por ele”.
- 12 “Quando vejo que o trabalho não está saindo como esperado assumo o trabalho operacional com o delegado para concluir a tarefa”.
- 18 “Já aconteceu de eu ter que refazer um trabalho que foi solicitado porque não estava bem feito”.

- 28 “Tenho dificuldade em apoiar o delegado para melhorar suas habilidades, ou seja, supervisionar alguma atividade para a qual ainda não esteja bem treinado”.

Categoria 6: Investigação de aspectos comportamentais e psicológicos

- 7 “Fazendo uma analogia com a dor que sentimos quando perdemos ou nos decepcionamos com um ente querido, posso afirmar que ao delegar tenho uma sensação semelhante de perda”.
- 25 “Concordo que sou comodista e gosto que as pessoas me sirvam ou façam o que eu quero”.
- 14 “Delego prioritariamente as tarefas que não gosto de fazer por serem desagradáveis”.
- 30 “Posso admitir que ensinar não é uma tarefa fácil para mim”.

APÊNDICE 2

Instrumento de coleta de dados

- Carta de apresentação
- Questionário sobre características do empreendedor
- Pergunta aberta
- Identificação do empresário e empresa



Universidade Federal de Santa Catarina
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção
Departamento de Engenharia de Produção

Caro Empresário

Meu nome é Luiz Carlos Vicentini e estou desenvolvendo a pesquisa “CARACTERÍSTICAS DO EMPREENDEDOR NO PROCESSO DE DELEGAR TAREFAS”, orientada pelo Prof. Dr. Álvaro Guillermo Rojas Lezana, com o objetivo de identificar aspectos presentes no processo de delegação de tarefas gerenciais do empreendedor de micro, pequenas e médias empresas. Pretende-se com os resultados dessa pesquisa auxiliar e favorecer o processo de melhorar a gestão da organização, assim como, oferecer aos empreendedores, o conhecimento de suas dificuldades, que ao superá-las, poderão otimizar a qualidade das relações de trabalho, e permitir o crescimento do seu negócio. Se houver qualquer dúvida em relação ao estudo poderá nos contatar pelos telefones (48) 3233-1568 ou celular 48 9981-3525 ou pelo e-mail: lcvicentini@uol.com.br; lcvicentini@hotmail.com. As respostas podem igualmente ser enviadas para os endereços de e-mail.

Se você estiver de acordo em participar, posso garantir que as informações fornecidas serão confidenciais e só serão utilizadas para fins científicos.

Pesquisador Orientador: Prof. Dr. Álvaro Guillermo Rojas Lezana

Mestrando: Engenheiro Luiz Carlos Vicentini.

Questionário sobre características do empreendedor

Instruções

CARO EMPRESÁRIO,

A sua colaboração, informando a intensidade de sua concordância ou discordância em relação às frases deste questionário é muito importante para o sucesso desta pesquisa. Por favor, não deixe nenhuma frase sem resposta. Não existem situações certas ou erradas. A resposta deve refletir o seu comportamento, o qual, em sua opinião, é o melhor para a sua empresa. Em caso de dúvida, quanto à escolha adequada, opte por aquela que mais se aproxima da forma como é sua atuação no dia a dia.

Para cada frase é oferecida uma série de possibilidades que vão de 0 a 10. Se tiver dificuldade pense em termos percentuais, de 0 a 100.

Para auxiliar o seu raciocínio é oferecida abaixo uma escala contendo possibilidades de resposta, com indicações em percentual, e o significado aproximado dos valores apresentados em termos de concordância e discordância. Abaixo de cada valor existe um espaço para a colocação de um X (xis) indicando a sua escolha.

Discordo Totalmente (Sem Chance)	Discordo				Nem concordo, nem discordo	Concordo				Concordo Totalmente
0 (0 %)	1 (10 %)	2 (20%)	3 (30%)	4 (40%)	5 (50%)	6 (60%)	7 (70%)	8 (80%)	9 (90%)	10 (100%)
[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]

Dá-se a seguir um exemplo prático para melhor entendimento. Na afirmação “Desisto de meus afazeres para cuidar de meus filhos” se existir discordância, porém com muito pouca intensidade, a escolha poderia ser 4, o que representaria 40% de chances de haver interesse de sua parte em desistir dos afazeres. Por outro lado haveria 60% de chances de interesse em não desistir. Isso quer dizer que existem mais situações em que não ocorre interesse, de sua parte em desistir, do que o contrário.

Desisto de meus afazeres para cuidar de meus filhos [4,0]

Deve-se entender por:

- Delegar:** autorização dada aos subordinados para que executem as ações que foram definidas estrategicamente pela direção (dono) da empresa e que antes eram de responsabilidade exclusiva do proprietário.
- Delegado:** pessoa a quem foi passada uma função ou tarefa e que antes era feita pelo proprietário da empresa.

A seguir, atribua uma nota de 0 (quanto mais próximo de **zero**, mais **discorda** da afirmação) a 10 (quanto mais próximo de **dez**, mais **concorda** da afirmação) ou um valor percentual de acordo com sua concordância ou discordância, conforme a escala:

Discordo Totalmente (Sem Chance)	Discordo				Nem concordo, nem discordo	Concordo				Concordo Totalmente
0 (0 %)	1 (10 %)	2 (20%)	3 (30%)	4 (40%)	5 (50%)	6 (60%)	7 (70%)	8 (80%)	9 (90%)	10 (100%)

AFIRMAÇÕES										
1	Eu treino pessoas dentro da empresa para assumir uma função gerencial no futuro transmitindo-lhes o meu conhecimento.									[]
2	Quando delego, procuro dar ordens de forma bem detalhada, de maneira que a decisão do delegado não fuja muito daquela que eu tomaria.									[]
3	Ao delegar verifico se as condições básicas para o delegado realizar um bom trabalho estão dadas e procuro eliminar os obstáculos.									[]
4	Quando delego tarefas, o faço sem receio de a mesma não sair como o esperado.									[]
5	Eu incentivo e acato novas idéias vindas dos subordinados, assim como procuro implementá-las.									[]
6	Eu tenho medo de delegar uma função que executo tão bem.									[]
7	Fazendo uma analogia com a dor que sentimos quando perdemos ou nos decepcionamos com um ente querido, posso afirmar que ao delegar tenho uma sensação semelhante de perda.									[]
8	Eu delego algumas funções, mas exerço cargo operacional na empresa em uma (ou mais de uma) função.									[]
9	Estipulo metas juntamente com a pessoa a quem delego uma função ou tarefa e assim posso acompanhar o desempenho e dar feedback ao delegado.									[]
10	Quando a pessoa a quem foi delegada a função ou tarefa comete algum erro, minha reação é a de ficar contrariado.									[]
11	Quando entro na área de atuação de um delegado, às vezes dou ordens em seu lugar e acabo tomando decisões por ele.									[]
12	Quando vejo que o trabalho não está saindo como esperado assumo o trabalho operacional com o delegado para concluir a tarefa.									[]
13	A função que eu exerço na empresa é a de um Diretor/Presidente com a ocupação de funções estratégicas e de cobrar resultados de meus subordinados.									[]
14	Delego prioritariamente as tarefas que não gosto de fazer por serem desagradáveis.									[]
15	Quando delego, ao delegado é comunicada toda a responsabilidade que o cargo exige.									[]
16	Eu delego o máximo que posso porque como empreendedor tenho que me ocupar em expandir o negócio e não me envolver na burocracia e na operação da empresa.									[]
17	Quando vejo o resultado de uma tarefa executada pelo delegado, julgo pelo que eu faria se estivesse executando a tarefa em seu lugar.									[]
18	Já aconteceu de eu ter que refazer um trabalho que foi solicitado porque não estava bem feito.									[]

19	Quando delego, ao delegado é dada toda autoridade para exercer a função e cumprir com suas responsabilidades.	[]
20	Quando fui obrigado a criar cargos para diminuir o acúmulo de tarefas sob minha responsabilidade, tive a sensação de medo de ser passado para trás.	[]
21	Eu me preocupo com a possibilidade de ocorrência de desvios de material, ou algum outro tipo de corrupção por parte do delegado.	[]
22	Pensando no meu sentimento, quando delego tarefa ou crio um cargo, o faço com tranquilidade, sem problemas, pois é bom que outro assuma a responsabilidade para que eu me libere.	[]
23	Eu tenho facilidade para saber quem é a pessoa certa para o lugar certo.	[]
24	Estabeleço bons controles que me permitem checar se a tarefa está sendo bem executada.	[]
25	Concordo que sou comodista e gosto que as pessoas me sirvam ou façam o que eu quero.	[]
26	Quando fui obrigado a criar cargos para diminuir o acúmulo de tarefas sob minha responsabilidade, a sensação foi de perda de poder.	[]
27	Eu me percebo como uma pessoa que tem facilidade para delegar.	[]
28	Tenho dificuldade em apoiar o delegado para melhorar suas habilidades, ou seja, supervisionar alguma atividade para a qual ainda não esteja bem treinado.	[]
29	Quando delego uma tarefa ou crio um cargo, meu sentimento é o de receio de que o trabalho não saia como o esperado.	[]
30	Posso admitir que ensinar não é uma tarefa fácil para mim.	[]

Por favor, responda de forma sucinta a seguinte pergunta:

O que significa para você ser empreendedor?

Comentários (opcional):

POR FAVOR, PRECISAMOS DE ALGUMAS INFORMAÇÕES COM OS DADOS DE IDENTIFICAÇÃO DO EMPRESÁRIO E DA EMPRESA:

Seu Nome:

Data de Nascimento:

Escolaridade:

Seu e-mail (se tiver):

Nome da Empresa:

Ramos de atividades da Empresa:

Quantos anos têm a Empresa:

Classificação da Empresa: ☐ Micro ☐ Pequena ☐ Média Empresa

SEBRAE indústria	0 - 19	20 - 99	100 - 499
SEBRAE comércio e serviços	0 - 9	10 - 49	50 - 99

Critério SEBRAE definido pelo número de empregados. Fonte: MDICE - MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR SECRETARIA DO DESENVOLVIMENTO DA PRODUÇÃO DEPARTAMENTO DE MICRO, PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS.
<http://www.desenvolvimento.gov.br/arquivo/sdp/mpm/forPermanente/dadSegmento/defineMPE.PDF>

Ao terminar de preencher, por favor, verifique se não deixou afirmações sem respostas, salve o arquivo e encaminhe para:

lcvicentini@uol.com.br ou lcvicentini@hotmail.com

PREZADO EMPRESÁRIO!

AGRADEÇO SUA PARTICIPAÇÃO E SUA COLABORAÇÃO NA REALIZAÇÃO DESSA PESQUISA. EM BREVE VOCÊ TERÁ UM RETORNO COM O RESULTADO.

ATENCIOSAMENTE,

Engº. Luiz Carlos Vicentini

APÊNDICE 3

Resultados das análises

- Respostas por faixa etária

RESPOSTAS POR FAIXA ETÁRIA

Categoria 1: O exercício de delegar

13. A função que eu exerço na empresa é a de um Diretor/Presidente com a ocupação de funções estratégicas e de cobrar resultados de meus subordinados.

Notas	Faixa Etária			Total
	Até 30 anos	31 a 50 anos	Mais de 50 anos	
0		1,0%	1,0%	2,1%
1		1,0%		1,0%
2	1,0%	2,1%		3,1%
4		1,0%		1,0%
5	4,1%	4,1%	1,0%	9,3%
6	1,0%	2,1%	1,0%	4,1%
7	1,0%	7,2%	2,1%	10,3%
8	2,1%	10,3%	3,1%	15,5%
9	3,1%	11,3%	8,2%	22,7%
10	7,2%	15,5%	8,2%	30,9%
Total	19,6%	55,7%	24,7%	100,0%

16. Eu delego o máximo que posso porque como empreendedor tenho que me ocupar em expandir o negócio e não me envolver na burocracia e na operação da empresa.

Notas	Faixa Etária			Total
	Até 30 anos	31 a 50 anos	Mais de 50 anos	
1	1,0%	3,1%		4,1%
2	1,0%	1,0%		2,1%
3	1,0%	3,1%	2,1%	6,2%
4	1,0%	3,1%		4,1%
5	6,2%	5,2%		11,3%
6	2,1%	2,1%	1,0%	5,2%
7	4,1%	8,2%	8,2%	20,6%
8	2,1%	15,5%	4,1%	21,6%
9	1,0%	6,2%	2,1%	9,3%
10		8,2%	7,2%	15,5%
Total	19,6%	55,7%	24,7%	100,0%

8. Eu delego algumas funções, mas exerço cargo operacional na empresa em uma (ou mais de uma) função.

Notas	Faixa Etária			Total
	Até 30 anos	31 a 50 anos	Mais de 50 anos	
0	1,0%	1,0%	2,1%	4,1%
1		1,0%	1,0%	2,1%
2		4,1%	1,0%	5,2%
3		2,1%		2,1%
4	1,0%	2,1%		3,1%
5	3,1%	6,2%	1,0%	10,3%
6	3,1%	6,2%	3,1%	12,4%
7	1,0%	7,2%	2,1%	10,3%
8	2,1%	8,2%	9,3%	19,6%
9	4,1%	5,2%	4,1%	13,4%
10	4,1%	12,4%	1,0%	17,5%
Total	19,6%	55,7%	24,7%	100,0%

Categoria 2: Facilidade versus dificuldade de delegar

27. Eu me percebo como uma pessoa que tem facilidade para delegar.

Notas	Faixa Etária			Total
	Até 30 anos	31 a 50 anos	Mais de 50 anos	
0			1,0%	1,0%
1	1,0%	1,0%		2,1%
2		2,1%	1,0%	3,1%
3	2,1%			2,1%
4		4,1%		4,1%
5	3,1%	2,1%	1,0%	6,2%
6	3,1%	4,1%		7,2%
7		10,3%	4,1%	14,4%
8	7,2%	13,4%	5,2%	25,8%
9	3,1%	10,3%	9,3%	22,7%
10		8,2%	3,1%	11,3%
Total	19,6%	55,7%	24,7%	100,0%

23. Eu tenho facilidade para saber quem é a pessoa certa para o lugar certo.

Notas	Faixa Etária			Total
	Até 30 anos	31 a 50 anos	Mais de 50 anos	
1	1,0%			1,0%
2		1,0%		1,0%
3	2,1%	1,0%	1,0%	4,1%
4	1,0%	2,1%		3,1%
5	2,1%	6,2%	3,1%	11,3%
6	2,1%	6,2%	1,0%	9,3%
7	6,2%	17,5%	6,2%	29,9%
8	2,1%	12,4%	8,2%	22,7%
9	2,1%	5,2%	3,1%	10,3%
10	1,0%	4,1%	2,1%	7,2%
Total	19,6%	55,7%	24,7%	100,0%

22. Pensando no meu sentimento, quando delego tarefa ou crio um cargo, o faço com tranquilidade, sem problemas, pois é bom que outro assuma a responsabilidade para que eu me libere.

Notas	Faixa Etária			Total
	Até 30 anos	31 a 50 anos	Mais de 50 anos	
2	2,1%			2,1%
3	1,0%	1,0%		2,1%
4	1,0%		1,0%	2,1%
5	4,1%	6,2%		10,3%
6	1,0%	2,1%	2,1%	5,2%
7	2,1%	5,2%	5,2%	12,4%
8	4,1%	12,4%	4,1%	20,6%
9	1,0%	15,5%	4,1%	20,6%
10	3,1%	13,4%	8,2%	24,7%
Total	19,6%	55,7%	24,7%	100,0%

Categoria 3: Medos e perdas no ato de delegar

6. Eu tenho medo de delegar uma função que executo tão bem.

Notas	Faixa Etária			Total
	Até 30 anos	31 a 50 anos	Mais de 50 anos	
0	2,1%	6,2%	5,2%	13,4%
1	2,1%	3,1%	3,1%	8,2%
2	1,0%	10,3%	1,0%	12,4%
3	2,1%	7,2%	3,1%	12,4%
4		4,1%	3,1%	7,2%
5	2,1%	7,2%		9,3%
6	1,0%	4,1%	2,1%	7,2%
7	2,1%	6,2%	2,1%	10,3%
8	4,1%	3,1%	3,1%	10,3%
9	1,0%	4,1%	1,0%	6,2%
10	2,1%		1,0%	3,1%
Total	19,6%	55,7%	24,7%	100,0%

4. Quando delego tarefas, o faço sem receio de a mesma não sair como o esperado.

Notas	Faixa Etária			Total
	Até 30 anos	31 a 50 anos	Mais de 50 anos	
0	1,0%			1,0%
2	2,1%	1,0%	1,0%	4,1%
3		2,1%		2,1%
4	3,1%	2,1%	1,0%	6,2%
5	3,1%	9,3%	4,1%	16,5%
6	3,1%	11,3%	1,0%	15,5%
7	1,0%	8,2%	2,1%	11,3%
8		1,0%		1,0%
8	1,0%	10,3%	9,3%	20,6%
9	1,0%	6,2%	3,1%	10,3%
10	4,1%	4,1%	3,1%	11,3%
Total	19,6%	55,7%	24,7%	100,0%

29. Quando delego uma tarefa ou crio um cargo, meu sentimento é o de receio de que o trabalho não saia como o esperado.

Notas	Faixa Etária			Total
	Até 30 anos	31 a 50 anos	Mais de 50 anos	
0	1,0%	4,1%	2,1%	7,2%
1	1,0%	5,2%	1,0%	7,2%
2	1,0%	2,1%	6,2%	9,3%
3	1,0%	4,1%	3,1%	8,2%
4	2,1%	3,1%		5,2%
5	3,1%	15,5%	7,2%	25,8%
6	4,1%	10,3%	3,1%	17,5%
7	1,0%	8,2%	1,0%	10,3%
8	3,1%	2,1%	1,0%	6,2%
9	1,0%	1,0%		2,1%
10	1,0%			1,0%
Total	19,6%	55,7%	24,7%	100,0%

21. Eu me preocupo com a possibilidade de ocorrência de desvios de material, ou algum outro tipo de corrupção por parte do delegado.

Notas	Faixa Etária			Total
	Até 30 anos	31 a 50 anos	Mais de 50 anos	
0	2,1%	5,2%	3,1%	10,3%
1	2,1%	11,3%	3,1%	16,5%
2		7,2%	4,1%	11,3%
3	6,2%	5,2%	1,0%	12,4%
4	2,1%	3,1%		5,2%
5	3,1%	4,1%	3,1%	10,3%
6	1,0%	3,1%	3,1%	7,2%
7	2,1%	6,2%	2,1%	10,3%
8		4,1%	2,1%	6,2%
9		4,1%		4,1%
10	1,0%	2,1%	3,1%	6,2%
Total	19,6%	55,7%	24,7%	100,0%

20. Quando fui obrigado a criar cargos para diminuir o acúmulo de tarefas sob minha responsabilidade, tive a sensação de medo de ser passado para trás.

Notas	Faixa Etária			Total
	Até 30 anos	31 a 50 anos	Mais de 50 anos	
0	4,1%	13,4%	8,2%	25,8%
1	3,1%	5,2%	2,1%	10,3%
2	3,1%	11,3%	7,2%	21,6%
3	3,1%	4,1%	3,1%	10,3%
4		4,1%		4,1%
5	2,1%	7,2%	1,0%	10,3%
6		7,2%	1,0%	8,2%
7	2,1%	2,1%		4,1%
8			1,0%	1,0%
9			1,0%	1,0%
10	2,1%	1,0%		3,1%
Total	19,6%	55,7%	24,7%	100,0%

26. Quando fui obrigado a criar cargos para diminuir o acúmulo de tarefas sob minha responsabilidade, a sensação foi de perda de poder.

Notas	Faixa Etária			Total
	Até 30 anos	31 a 50 anos	Mais de 50 anos	
0	5,2%	20,6%	8,2%	34,0%
1	6,2%	8,2%	4,1%	18,6%
2	3,1%	12,4%	5,2%	20,6%
3	1,0%	4,1%	2,1%	7,2%
4		3,1%	1,0%	4,1%
5	1,0%	3,1%		4,1%
6	1,0%	2,1%	1,0%	4,1%
7	1,0%	2,1%	1,0%	4,1%
8			1,0%	1,0%
9	1,0%			1,0%
10			1,0%	1,0%
Total	19,6%	55,7%	24,7%	100,0%

Categoria 4: Condições para executar a tarefa ou cargo

3. Ao delegar verifico se as condições básicas para o delegado realizar um bom trabalho estão dadas e procuro eliminar os obstáculos.

Notas	Faixa Etária			Total
	Até 30 anos	31 a 50 anos	Mais de 50 anos	
0		1,0%		1,0%
2	2,1%			2,1%
3	1,0%			1,0%
4	2,1%			2,1%
5	2,1%	1,0%	1,0%	4,1%
6	1,0%	4,1%	2,1%	7,2%
7	3,1%	12,4%	4,1%	19,6%
8	4,1%	11,3%	7,2%	22,7%
9	2,1%	10,3%	7,2%	19,6%
10	2,1%	15,5%	3,1%	20,6%
Total	19,6%	55,7%	24,7%	100,0%

1. Eu treino pessoas dentro da empresa para assumir uma função gerencial no futuro transmitindo-lhes o meu conhecimento.

Notas	Faixa Etária			Total
	Até 30 anos	31 a 50 anos	Mais de 50 anos	
0			1,0%	1,0%
1		3,1%		3,1%
2	1,0%			1,0%
3		1,0%		1,0%
4		2,1%		2,1%
5	4,1%			4,1%
6	4,1%	12,4%	1,0%	17,5%
7	3,1%	8,2%	5,2%	16,5%
8	5,2%	11,3%	8,2%	24,7%
9	1,0%	7,2%	4,1%	12,4%
10	1,0%	10,3%	5,2%	16,5%
Total	19,6%	55,7%	24,7%	100,0%

2. Quando delego, procuro dar ordens de forma bem detalhada, de maneira que a decisão do delegado não fuja muito daquela que eu tomaria.

Notas	Faixa Etária			Total
	Até 30 anos	31 a 50 anos	Mais de 50 anos	
1		1,0%		1,0%
3	1,0%	1,0%		2,1%
4		2,1%		2,1%
5	1,0%	2,1%	1,0%	4,1%
6	4,1%	13,4%	2,1%	19,6%
7	1,0%	2,1%	5,2%	8,2%
8	6,2%	13,4%	7,2%	26,8%
9	4,1%	8,2%	5,2%	17,5%
10	2,1%	12,4%	4,1%	18,6%
Total	19,6%	55,7%	24,7%	100,0%

15. Quando delego, ao delegado é comunicada toda a responsabilidade que o cargo exige.

Notas	Faixa Etária			Total
	Até 30 anos	31 a 50 anos	Mais de 50 anos	
1		1,0%		1,0%
3		1,0%		1,0%
4		1,0%	1,0%	2,1%
5	3,1%		2,1%	5,2%
6	4,1%	6,2%	1,0%	11,3%
7	1,0%	4,1%	3,1%	8,2%
8	1,0%	16,5%	7,2%	24,7%
9	3,1%	13,4%	4,1%	20,6%
10	7,2%	12,4%	6,2%	25,8%
Total	19,6%	55,7%	24,7%	100,0%

19. Quando delego, ao delegado é dada toda autoridade para exercer a função e cumprir com suas responsabilidades.

Notas	Faixa Etária			Total
	Até 30 anos	31 a 50 anos	Mais de 50 anos	
3		1,0%		1,0%
4	1,0%			1,0%
5		1,0%	1,0%	2,1%
6	2,1%	3,1%	2,1%	7,2%
7		2,1%	1,0%	3,1%
8	2,1%	17,5%	5,2%	24,7%
9	4,1%	9,3%	5,2%	18,6%
10	10,3%	21,6%	10,3%	42,3%
Total	19,6%	55,7%	24,7%	100,0%

9. Estipulo metas juntamente com a pessoa a quem delego uma função ou tarefa e assim posso acompanhar o desempenho e dar feedback ao delegado.

Notas	Faixa Etária			Total
	Até 30 anos	31 a 50 anos	Mais de 50 anos	
0	1,0%	2,1%		3,1%
3	1,0%	2,1%		3,1%
4		2,1%		2,1%
5	1,0%	4,1%	1,0%	6,2%
6	2,1%	11,3%	2,1%	15,5%
7	1,0%	7,2%	4,1%	12,4%
8	4,1%	13,4%	6,2%	23,7%
9	6,2%	10,3%	8,2%	24,7%
10	3,1%	3,1%	3,1%	9,3%
Total	19,6%	55,7%	24,7%	100,0%

24. Estabeleço bons controles que me permitem checar se a tarefa está sendo bem executada.

Notas	Faixa Etária			Total
	Até 30 anos	31 a 50 anos	Mais de 50 anos	
3	1,0%	2,1%	1,0%	4,1%
4	2,1%	3,1%		5,2%
5	2,1%	4,1%	1,0%	7,2%
6	1,0%	8,2%	5,2%	14,4%
7	4,1%	9,3%	5,2%	18,6%
8	5,2%	16,5%	6,2%	27,8%
9	1,0%	8,2%	2,1%	11,3%
10	3,1%	4,1%	4,1%	11,3%
Total	19,6%	55,7%	24,7%	100,0%

5. Eu incentivo e acato novas idéias vindas dos subordinados, assim como procuro implementá-las.

Notas	Faixa Etária			Total
	Até 30 anos	31 a 50 anos	Mais de 50 anos	
3		1,0%		1,0%
4		1,0%		1,0%
5	2,1%	3,1%		5,2%
6			7,2%	7,2%
7	3,1%	7,2%	4,1%	14,4%
8	2,1%	14,4%	3,1%	19,6%
9	6,2%	11,3%	4,1%	21,6%
10	6,2%	17,5%	6,2%	29,9%
Total	19,6%	55,7%	24,7%	100,0%

Categoria 5: A operacionalização do ato de delegar e obtenção dos resultados

17. Quando vejo o resultado de uma tarefa executada pelo delegado, julgo pelo que eu faria se estivesse executando a tarefa em seu lugar.

Notas	Faixa Etária			Total
	Até 30 anos	31 a 50 anos	Mais de 50 anos	
0			1,0%	1,0%
1		2,1%		2,1%
2	1,0%	6,2%	2,1%	9,3%
3	1,0%	2,1%	1,0%	4,1%
4	1,0%	3,1%	1,0%	5,2%
5	2,1%	7,2%	1,0%	10,3%
6	3,1%	9,3%	4,1%	16,5%
7	4,1%	10,3%	2,1%	16,5%
8	3,1%	7,2%	4,1%	14,4%
9	1,0%	3,1%	4,1%	8,2%
10	3,1%	5,2%	4,1%	12,4%
Total	19,6%	55,7%	24,7%	100,0%

10. Quando a pessoa a quem foi delegada a função ou tarefa comete algum erro, minha reação é a de ficar contrariado.

Notas	Faixa Etária			Total
	Até 30 anos	31 a 50 anos	Mais de 50 anos	
0	1,0%	4,1%	1,0%	6,2%
1		2,1%		2,1%
2	1,0%	5,2%	4,1%	10,3%
3	2,1%	5,2%	1,0%	8,2%
4	2,1%	5,2%	1,0%	8,2%
5	4,1%	5,2%	6,2%	15,5%
6	2,1%	5,2%	2,1%	9,3%
7	2,1%	6,2%	3,1%	11,3%
8	2,1%	10,3%	5,2%	17,5%
9	1,0%	5,2%	1,0%	7,2%
10	2,1%	2,1%		4,1%
Total	19,6%	55,7%	24,7%	100,0%

11. Quando entro na área de atuação de um delegado, às vezes dou ordens em seu lugar e acabo tomando decisões por ele.

Notas	Faixa Etária			Total
	Até 30 anos	31 a 50 anos	Mais de 50 anos	
0	1,0%	4,1%	1,0%	6,2%
1	1,0%	7,2%	3,1%	11,3%
2	4,1%	1,0%	4,1%	9,3%
3		9,3%	4,1%	13,4%
4	3,1%	5,2%		8,2%
5	1,0%	4,1%	3,1%	8,2%
6	1,0%	4,1%	2,1%	7,2%
7	3,1%	5,2%	2,1%	10,3%
8	2,1%	6,2%	3,1%	11,3%
9	1,0%	5,2%	2,1%	8,2%
10	2,1%	4,1%		6,2%
Total	19,6%	55,7%	24,7%	100,0%

12. Quando vejo que o trabalho não está saindo como esperado assumo o trabalho operacional com o delegado para concluir a tarefa.

Notas	Faixa Etária			Total
	Até 30 anos	31 a 50 anos	Mais de 50 anos	
0	1,0%	1,0%	1,0%	3,1%
1		4,1%	2,1%	6,2%
2	1,0%	3,1%	3,1%	7,2%
3		4,1%	1,0%	5,2%
4		2,1%		2,1%
5		7,2%	3,1%	10,3%
6		10,3%	3,1%	13,4%
7	6,2%	1,0%	5,2%	12,4%
8	5,2%	12,4%	4,1%	21,6%
9	3,1%	6,2%	1,0%	10,3%
10	3,1%	4,1%	1,0%	8,2%
Total	19,6%	55,7%	24,7%	100,0%

18. Já aconteceu de eu ter que refazer um trabalho que foi solicitado porque não estava bem feito.

Notas	Faixa Etária			Total
	Até 30 anos	31 a 50 anos	Mais de 50 anos	
0		1,0%		1,0%
1	1,0%	1,0%		2,1%
2		4,1%	2,1%	6,2%
3		2,1%	2,1%	4,1%
4	1,0%	2,1%	1,0%	4,1%
5	3,1%	5,2%	4,1%	12,4%
6		9,3%	4,1%	13,4%
7	4,1%	6,2%	4,1%	14,4%
8	2,1%	10,3%	3,1%	15,5%
9	3,1%	6,2%	3,1%	12,4%
10	5,2%	8,2%	1,0%	14,4%
Total	19,6%	55,7%	24,7%	100,0%

28. Tenho dificuldade em apoiar o delegado para melhorar suas habilidades, ou seja, supervisionar alguma atividade para a qual ainda não esteja bem treinado.

Notas	Faixa Etária			Total
	Até 30 anos	31 a 50 anos	Mais de 50 anos	
0	2,1%	4,1%	2,1%	8,2%
1	4,1%	9,3%	6,2%	19,6%
2	3,1%	10,3%	3,1%	16,5%
3		6,2%	3,1%	9,3%
4	4,1%	3,1%	2,1%	9,3%
5	2,1%	7,2%	6,2%	15,5%
6	1,0%	7,2%		8,2%
7	1,0%	6,2%	1,0%	8,2%
8	2,1%	2,1%		4,1%
10			1,0%	1,0%
Total	19,6%	55,7%	24,7%	100,0%

Categoria 6: Aspectos comportamentais e psicológicos

7. Fazendo uma analogia com a dor que sentimos quando perdemos ou nos decepcionamos com um ente querido, posso afirmar que ao delegar tenho uma sensação semelhante de perda.

Notas	Faixa Etária			Total
	Até 30 anos	31 a 50 anos	Mais de 50 anos	
0	4,1%	21,6%	6,2%	32,0%
1	6,2%	5,2%	4,1%	15,5%
2	3,1%	7,2%	9,3%	19,6%
3	1,0%	5,2%	1,0%	7,2%
4		5,2%		5,2%
5	2,1%	6,2%		8,2%
6	1,0%	1,0%	2,1%	4,1%
7	1,0%	1,0%	1,0%	3,1%
8		1,0%	1,0%	2,1%
9		1,0%		1,0%
10	1,0%	1,0%		2,1%
Total	19,6%	55,7%	24,7%	100,0%

25. Concordo que sou comodista e gosto que as pessoas me sirvam ou façam o que eu quero.

Notas	Faixa Etária			Total
	Até 30 anos	31 a 50 anos	Mais de 50 anos	
0	6,2%	16,5%	7,2%	29,9%
1	4,1%	9,3%	5,2%	18,6%
2	3,1%	6,2%	4,1%	13,4%
3	3,1%	4,1%	1,0%	8,2%
4		5,2%	1,0%	6,2%
5		3,1%	2,1%	5,2%
6	1,0%	4,1%		5,2%
7		3,1%		3,1%
8	1,0%	2,1%	2,1%	5,2%
9	1,0%		1,0%	2,1%
10		2,1%	1,0%	3,1%
Total	19,6%	55,7%	24,7%	100,0%

14. Delego prioritariamente as tarefas que não gosto de fazer por serem desagradáveis.

Notas	Faixa Etária			Total
	Até 30 anos	31 a 50 anos	Mais de 50 anos	
0	4,1%	11,3%	4,1%	19,6%
1	2,1%	6,2%	2,1%	10,3%
2	2,1%	8,2%	8,2%	18,6%
3	2,1%	4,1%	1,0%	7,2%
4	3,1%	5,2%	4,1%	12,4%
5	3,1%	8,2%	2,1%	13,4%
6	1,0%	1,0%		2,1%
7		4,1%		4,1%
8	1,0%	5,2%	1,0%	7,2%
9		1,0%	1,0%	2,1%
10	1,0%	1,0%	1,0%	3,1%
Total	19,6%	55,7%	24,7%	100,0%

30. Posso admitir que ensinar não é uma tarefa fácil para mim.

Notas	Faixa Etária			Total
	Até 30 anos	31 a 50 anos	Mais de 50 anos	
0	3,1%	13,4%	7,2%	23,7%
1	2,1%	4,1%	7,2%	13,4%
2	5,2%	4,1%	3,1%	12,4%
3	2,1%	9,3%	3,1%	14,4%
4	1,0%	2,1%		3,1%
5	1,0%	5,2%		6,2%
6	1,0%	6,2%		7,2%
7		6,2%	2,1%	8,2%
8	2,1%	2,1%		4,1%
9		2,1%	1,0%	3,1%
10	2,1%	1,0%	1,0%	4,1%
Total	19,6%	55,7%	24,7%	100,0%